



**UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA**

**UADE Business School**

**Maestría en Administración de Empresas (MBA)**

**Plan de Negocios: Paprika**

**Autor:** De Bortoli Mario

**Legajo:** N° 1094834

**Cohorte:** 78

**Directora:** Mg. Marite Peña (MBA, UADE)

**AÑO 2019**

## **ABSTRACT**

In recent years, great changes in behavior and behavior have been generated in society, especially from the nutritional point of view.

Based on this pattern of change detected, it is intended to meet the needs that arise due to these modifications in society, such as under-elaborated lunches, consumption of fast foods, passing lunches, without time, without enjoyment and especially wasted time in Order and withdraw orders.

The objective of this document is to develop a business plan that explores the viability of opening a gastronomic enterprise offering a quality product and service to the market.

This business plan will include a context analysis and a comprehensive strategy definition that includes marketing, operations and human resources plans, along with economic and financial forecasts.

Paprika's business plan seeks to minimize deviations to make the most successful investment decision.

## **INDICE**

OBJETIVO GENERAL.....	5
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	5
MARCO TEORICO.....	6
MARCO METODOLOGICO.....	16
<b>PLAN DE NEGOCIOS.....</b>	<b>18</b>
- Resumen Ejecutivo.....	18
DEFINICION DEL NEGOCIO.....	20
ANALISIS ESTRATEGICO.....	25
ANALISIS DE LA INDUSTRIA (5 FUERZAS).....	27
<b>ESTUDIO DE MERCADO.....</b>	<b>29</b>
- Tamaña del Mercado Potencial.....	29
- Segmento Objetivo.....	31
- Distribución Geográfica.....	32
- Segmentación y Posicionamiento.....	32
- Dimensionamiento del Mercado.....	33
- Proyección del Mercado Potencial.....	35
- Canales de Distribución.....	35
<b>ANALISIS DE LA COMPETENCIA.....</b>	<b>37</b>
Posicionamiento.....	38
<b>PLAN COMERCIAL.....</b>	<b>39</b>
- Objetivos Comerciales.....	40
- Mix de Marketing.....	41
<b>ESTUDIO TECNICO.....</b>	<b>45</b>
<b>ORGANIZACIÓN INTERNA DEL NEGOCIO.....</b>	<b>52</b>

<b>ESTUDIO DE LA INVERSION.....</b>	<b>53</b>
<b>ESTUDIO DE LOS INGRESOS Y EGRESOS.....</b>	<b>55</b>
- Pronóstico de Ventas.....	55
<b>GASTOS DE OPERACIÓN.....</b>	<b>56</b>
- No relacionados con Mano de Obra.....	60
GASTOS DE OPERACIÓN FIJOS.....	61
GASTOS DE APERTURA Y PUESTA EN MARCHA.....	61
ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS.....	63
FLUJOS DE FONDOS.....	65
PUNTO DE EQUILIBRIO.....	66
ANALISIS ECONOMICO Y FINANCIERO.....	67
SENSIBILIZACION.....	69
CONCLUSION.....	70
BIBLIOGRAFIA.....	72
<b>ANEXO N° 1</b>	
- Cálculo de Demanda Potencial.....	76
<b>ANEXO N° 2</b>	
- Modelo de Encuesta.....	79
<b>ANEXO N° 3</b>	
- Resultados de Encuesta.....	85

## **OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un Plan de Negocios y analizar la viabilidad económica y financiera como así también su desarrollo en el mercado a largo plazo de un emprendimiento dedicado a la prestación de servicios de Delivery de Viandas y diferentes productos gastronómicos con una fuerza de venta agresiva.

## **OJETIVOS ESPECIFICOS**

- Conocer las características de la industria en la zona que la empresa estará ubicada.
- Analizar las variables relevantes del mercado objetivo y sus principales actores.
- Implementar herramientas innovadoras que permitan a la empresa conseguir una ventaja competitiva.
- Definir la estructura organizacional de la empresa.
- Calcular la inversión necesaria y su estructura de costo.
- Determinar si el proyecto es viable o no.
- Desarrollar servicios adicionales al principal, con la posibilidad de integración vertical en estadios anteriores o posteriores al producto final.

## **MARCO TEORICO**

La creación de un nuevo negocio es un proceso que cuenta de diferentes etapas, entre ellas se distinguen:

Detección de una necesidad insatisfecha, creación de la idea para satisfacer esa necesidad, análisis de la idea, análisis del negocio, desarrollo del negocio, creación del producto, comercialización y resultados.

Durante este proceso se implementan diferentes herramientas de análisis, diagnóstico y decisión, las cuales se definirán progresivamente; se inicia definiendo el plan de negocios, luego un análisis del contexto y sus factores principales y un estudio de las cinco fuerzas de la industria según el modelo de Michael Porter, posteriormente se realiza un análisis interno de la empresa y la definición de las “4 P” del Marketing, elaborar y comprender la cadena de valor, la ubicación de la compañía dentro de dicha cadena, y finalizar con un estudio, presentación de resultados y proyecciones económicas y financieras.

El conjunto de estos estudios y herramientas permitirán tomar la decisión correcta minimizando el riesgo, definiendo a este como suceso negativo a futuro en base a la inversión realizada, mediante estas herramientas el cumplimiento de los objetivos serán de acuerdo a las proyecciones realizadas, generando así una maximización de beneficios.

En la etapa de análisis de la idea motor que consiste en “brindar una alimentación integral en donde el cliente se encuentra y el mismo pueda pedirlo mediante una app” y del negocio, es donde se aplica la herramienta denominada Plan de Negocios.

El Plan de Negocios según Borello Antonio es “el estudio que, de una parte incluye un análisis de mercado, del sector y la competencia, de otra, el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto, servicio, una estrategia y un tipo de organización, proyectando esta visión de conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permitan determinar el nivel de atractivo

económico del negocio, y la factibilidad de la iniciativa; y a largo plazo, mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente”<sup>1</sup>.

Un plan de negocios es una herramienta utilizada tanto para la apertura de un negocio, como para uno que está funcionando, ya que permite evaluar las operaciones y así lograr redefinirlas.

En este sentido Richard Stutely establece “el plan de negocios expone un método para llevar a cabo cierta actividad en determinado periodo en el futuro y esto puede realizarse para cualquier actividad en cualquier lapso de tiempo”<sup>2</sup>.

En relación a lo expuesto, antes de formular una estrategia o plan, es necesario definir la razón de ser de la empresa (misión), los pilares que guiarán las acciones (valores) y las percepciones de sus creadores a futuro (visión). Sería deseable que la misión y los valores perduren en el tiempo, mientras que la visión puede modificarse. Según Kaplan y Norton, la misión se entiende como una o dos oraciones que describen la razón de existencia de la organización y los valores describen las actitudes y comportamientos esperados. La visión, en cambio, define los objetivos en el mediano a largo plazo (tres a diez años) y describe cómo la organización busca ser percibida por el mundo exterior<sup>3</sup>.

Una vez definidos la misión, valores y visión, lo conveniente es avanzar con el modelo Canvas elaborado por Osterwalder y Pigneur para describir el Modelo de Negocios de una empresa. Un modelo de negocio describe cómo una organización crea, genera y captura valor. Es la guía fundamental para una empresa y consiste de nueve bloques

---

<sup>1</sup> BORELLO, ANTONIO. “El plan de Negocios: De herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estrategia operativo”. Edit. Mc. Graw Hill, Colombia, 2000.

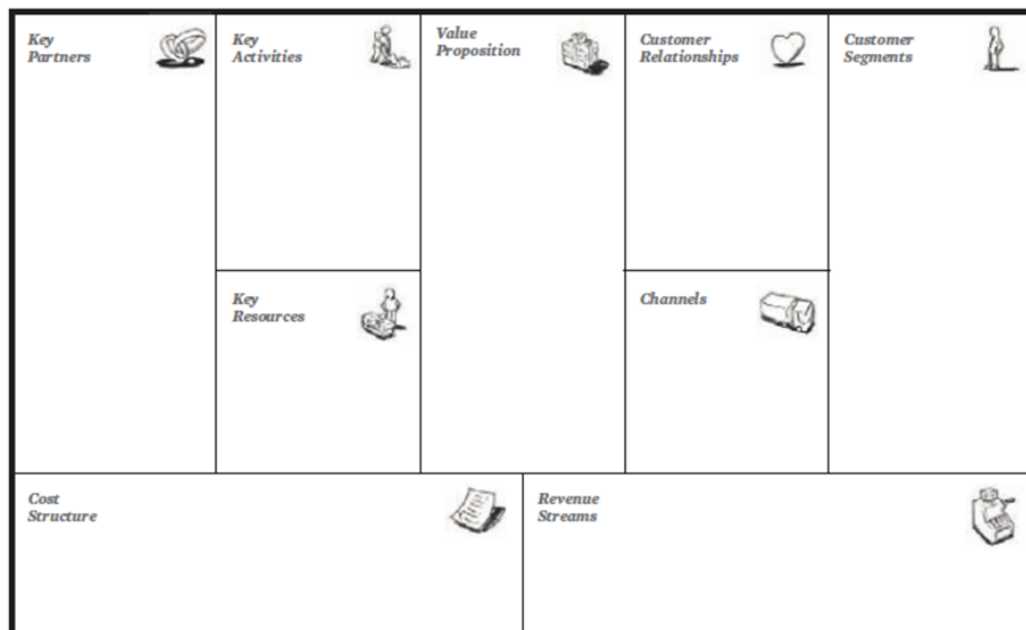
<sup>2</sup> STUTELY, RICHARD. “Plan de Negocios. La estrategia inteligente. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana. Mexico. 2002. Pp.8.

<sup>3</sup> KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business Review Press, 2008. Capítulo 2, Develop the Strategy: The Starting Point for Strategy Execution. ISBN 978-1-4221-7702-0

que describen las cuatro áreas principales de un negocio: los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad financiera<sup>4</sup>.

En figura N°1 se presenta los nueve bloques del Modelo Canvas.

*The Business Model Canvas*



**Imagen N° 1:** Lienzo Modelo CANVAS

**Fuente:** Elaboración propia.

Luego de establecer el negocio y las directrices principales para la empresa, se debe especificar una estrategia para cumplir los objetivos establecidos.

Esta estrategia debe generar en la empresa una ventaja competitiva que posicione a la misma a la vanguardia del desarrollo en el área de la industria gastronómica<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves. *Business Model Generation*. 1a ed. New Jersey: John Wiley and Sons Inc, 2010. 288p. ISBN 978-0470-87641-1

<sup>5</sup> PORTER, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. 1a Ed. New York: The Free Press, 1998. 398p. ISBN 0-684-84148-7



### **Esta estrategia puede ser:**

**Liderazgo en costos:** Ser la empresa con menores costos en su industria. Las empresas que buscan destacarse en este sentido necesitan identificar y explotar toda oportunidad de ventaja en costos. En general, ofrecen productos o servicios standard y optimizan la aplicación de economías de escalas. Sin embargo, el liderazgo en costos no implica descuidar las estrategias de diferenciación de los competidores.

**Diferenciación:** Ser destacados en uno o más atributos que los consumidores valoran, posicionándose así como única en su industria ante el consumidor. Esta diferenciación le permite fijar precios más altos.

**Enfoque:** Se debe seleccionar un segmento o grupo de segmentos en la industria y adaptar la estrategia para atender al segmento seleccionado. Esta estrategia tiene dos variantes: enfoque en costos o enfoque en diferenciación. En ambos casos, la estrategia pretende absorber los segmentos que no están considerados por los competidores que utilizan las primeras dos estrategias.

El siguiente paso es el análisis del contexto en el que funcionará la empresa. En un plan de negocios, esta sección es aquella donde se evalúa el entorno de la organización y se analizan los factores económico, político-legal, tecnológico y global<sup>6</sup>. Una herramienta para este análisis es el modelo PESTEL que permite identificar cómo pueden afectar a las organizaciones las tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas (medioambientales) y legales.

El análisis de los datos de este modelo es utilizado para evaluar el impacto futuro de los factores del entorno y considerar el planeamiento de escenarios<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> ROBBINS, Stephen P., DECENZO, David A. y COULTER, Mary. *Fundamentos de administración*. 10a. ed. México: Pearson Educación, 2017. 532p. ISBN 978-607-32-3963-9

<sup>7</sup> JOHNSON, Gerry, SCHOLLES, Kevan y WHITTINGTON, Richard. *Dirección Estratégica*. 7a ed. Madrid: Pearson Educación, 2006. 712p. ISBN 978-84-205-4618-6

En relación al modelo PESTEL, son evidentes las limitaciones del mismo, ya que no analiza la relación entre las empresas, no estudia a los clientes, tampoco a los proveedores.

Es un modelo que estudia el macro entorno de la empresa, factores externos de efecto mediato en la compañía y en la industria.

Para comprender el comportamiento del micro entorno, de las estrategias de la competencia, de los principales stakeholders, se debe utilizar el Modelo de las Cinco Fuerzas de la Industria de Michael Porter.

Ambos modelos se complementan y generan información completa del contexto general y específico de la empresa.

En este sentido, ambos modelos se diferencian por la escala del contexto que estudian y las variables que analizan, pero en sus diferencias se complementan, ya que utilizando los dos modelos, la empresa obtiene una visión del contexto de manera completa, tanto en su micro entorno como en su macro entorno.

Los resultados del modelo PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas de Porter (utilizado en este trabajo), facilita un marco para evaluar el micro entorno donde se moverá la empresa. Según Michael Porter, cada industria está marcada por características estructurales que definen el nivel de competencia y se puede analizar según el peso de cinco fuerzas<sup>8</sup>:

- ⚡ Amenaza de entrada de nuevos competidores: Asociada al nivel de las barreras de entrada a la nueva industria. Si las barreras de entrada son altas, la amenaza de nuevos entrantes es baja.
- ⚡ Amenaza de aparición de productos o servicios sustitutos: Productos sustitutos que podrían cumplir la misma función que el producto de la industria analizada imponen límites a los precios y condiciones que la industria ofrece, y limitan el potencial de ganancias en dicha industria.

---

<sup>8</sup> PORTER, Michael E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. 1a ed. New York: The Free Press, 1998. 592p. ISBN 0-684-84146-0

- ❖ Poder de negociación de los clientes: Los clientes impactan en el rendimiento de la industria ya que tienen el poder de bajar precios, demandar mejor calidad en el producto o servicio, y obligar a los participantes en la industria a competir entre sí.
- ❖ Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores tienen el poder de negociar con los participantes en la industria tanto con el precio como con la calidad del producto o servicio que ofrecen. Así, ciertos proveedores pueden tener la capacidad de impactar significativamente en la rentabilidad de una industria.
- ❖ Grado de intensidad en la rivalidad entre competidores existentes: La rivalidad entre empresas establecidas puede observarse en guerras de precio o de publicidad, nuevos productos, o modificaciones en condiciones de servicios. La rivalidad usualmente ocurre cuando uno de los participantes está presionado o detecta una oportunidad para mejorar su posición. En general, las decisiones que toma uno de los jugadores en la industria obligan a los demás participantes a responder, modificando así la situación de la industria en general.

La evaluación del peso de estas fuerzas permite identificar el potencial de ganancias en una industria específica y provee información para la elaboración de una estrategia que permita a la empresa posicionarse para explotar o protegerse de estas fuerzas.

Luego del análisis externo se avanza con un análisis interno, para esto se utiliza la Matriz FODA, que consiste en analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Según Hitt, Black y Porter sugieren iniciar con la evaluación de las fortalezas de la empresa, proseguir con las debilidades y realizar el análisis de los factores externos (oportunidades y amenazas)<sup>9</sup>. En relación a esto se prosigue con la descripción del negocio donde se detalla cómo se organizará, pondrá en marcha y administrará la

---

<sup>9</sup> HITT, Michael A., BLACK, J. Stewart y PORTER, Lyman W. *Administración*. 9ª Ed. México: Pearson Educación, 2006. 736p. ISBN 970-26-0760-4

iniciativa empresarial, incluye el detalle de los planes de implementación del negocio como plan de marketing, planes operativos, plan de recursos humanos.

Es necesario definir una estrategia de marketing. Según Kotler y Armstrong “una compañía debe identificar las partes del mercado a las que podría servir mejor y con mayores utilidades; debe diseñar estrategias de marketing impulsadas por el cliente para desarrollar las relaciones adecuadas con los clientes correctos”<sup>10</sup>.

Los autores definen cuatro pasos para la elaboración de una estrategia de marketing impulsada por el cliente: 1-Segmentación (división del mercado en grupos pequeños mediante variables, por ejemplo: geográficas, demográficas, conductuales, entre otros), 2-Mercado Meta (selección del segmento o segmentos objetivo según el tamaño y crecimiento del segmento, el atractivo estructural, y los objetivos y recursos de la empresa), 3-Diferenciación (crear una propuesta de valor diferenciada que genere valor para el cliente) y 4-Posicionamiento (ubicar la oferta de mercado en la mente de los cliente meta).

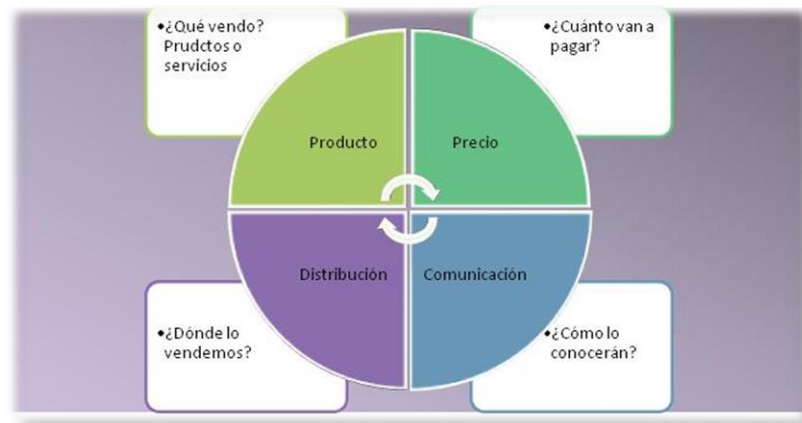
Estos cuatro pasos responden a dos preguntas: a) ¿Cuáles son los clientes que atenderá la empresa y b) ¿Cómo atenderá a estos clientes?

Definida la estrategia de marketing, la empresa está en condiciones plantear el conjunto de herramientas tácticas para establecer un fuerte posicionamiento en los mercados meta”<sup>11</sup>, estas herramientas se agrupan bajo cuatro variables conocidas como las cuatro P: producto, precio, plaza, promoción:

---

<sup>10</sup> KOTLER, Philip, y ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. 14a. ed. México: Pearson Educación, 2012. 720p. ISBN 978-607-32-1421-6

<sup>11</sup> KOTLER, Philip, y ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. 14a. ed. México: Pearson Educación, 2012. 510p. ISBN 978-607-32-1421-6



**Imagen N° 2:** Cuatro “P” del Marketing Operativo

**Fuente:** Kotler y Armstrong (2012)

- Producto / servicios: Es interesante destacar el concepto de “producto de servicio”. Según Lovelock, “un producto de servicio se compone de todos los elementos de la prestación del servicio, tanto tangibles como intangibles, que crean valor para el cliente”.
- Plaza: Es el conjunto de operaciones necesarias para generar y entregar un servicio o un producto y debe entenderse como un sistema donde se articulan tres elementos: los insumos, el proceso de transformación y los resultados. La administración de operaciones incluye definir los requerimientos del negocio y diseñar un sistema de operaciones que “requiere tomar decisiones relativas a la ubicación de las instalaciones, el proceso a utilizar, la cantidad a producir y la calidad del producto”<sup>12</sup>.
- Precio: Implica decidir el valor monetario al que se va a ofrecer el producto al mercado por el cual está dispuesta a pagar para consumirlo, el precio debe estar definido de manera tal que cubra los costos fijos y variables y genere un margen de rentabilidad al negocio.
- Promoción: Corresponde a todas las decisiones relacionadas con la comunicación al inicio del negocio y durante la vida operativa del mismo. La

<sup>12</sup> KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz y CANNICE, Mark. *Administración: una perspectiva global y empresarial*. 14a. ed. México: McGraw-Hill Interamericana, 2012. 654p. ISBN 978-607-15-0759-4.

promoción se realiza en la etapa inicial del negocio, es el lanzamiento del producto al mercado, siendo la publicidad un concepto operativo, periódico que mantiene informado al mercado respecto de las novedades del producto ofrecido e induce a la compra y consumo del mismo.

También es necesario el Diseño Organizacional para definir una estructura que permita alcanzar los objetivos. Robbins, Decenzo, establecen: “Este proceso implica tomar decisiones acerca de qué tan especializados deberán ser los puestos de trabajo, qué reglas guiarán el comportamiento de los empleados y a qué nivel se tomarán ciertas decisiones”<sup>13</sup>.

Implica elaborar una estructura que considere aspectos como: especialización del trabajo, jerarquías administrativas, líneas de autoridad, departamentalización, entre otros. Usualmente esta estructura se refleja mediante un organigrama.

Definida la estructura, será relevante la función de administración de los recursos humanos entendida como “el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y de manejar los aspectos de equidad”<sup>14</sup>.

Por último, un plan de negocios debe proporcionar datos y proyecciones financieras contemplando al menos tres años de negocio e incluyendo estados de resultados proyectados, análisis de flujos de fondos y punto de equilibrio.

Como expone Sapag Chain<sup>15</sup>: “La rentabilidad de un proyecto se puede medir de varias formas diferentes: en unidades monetarias, en porcentaje, o en el tiempo que demora la recuperación de la inversión, entre otras. Todas ellas se basan en el

---

<sup>13</sup> ROBBINS, Stephen P., DECENZO, David A. y COULTER, Mary. *Fundamentos de administración*. 10a. ed. México: Pearson Educación, 2017. 532p. ISBN 978-607-32-3963-9

<sup>14</sup> LOVELOCK, Christopher y WIRTZ, Jochen. *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia*. 7a. ed. México: Pearson Educación, 2015. 496p. ISBN 978-607-32-2932-6

<sup>15</sup> SAPAG CHAIN, Nassir. *Proyectos de inversión: formulación y evaluación*. 2a. ed. México: Pearson Educación, 2011. 548p. ISBN 9789563431063

concepto del valor del tiempo del dinero, para ello se propone utilizar el valor presente neto (VPN, o VAN -valor actual neto-) como herramienta de decisión preferida para aceptar o rechazar un proyecto, si bien señalan que existen otros dos criterios de inversión igualmente difundidos: el criterio de la TIR (tasa interna de retorno) y el periodo de recuperación o repago.

Para calcular el Valor Presente Neto de un proyecto, el primer paso es representar en valor presente los flujos de fondos futuros, descontando estos flujos a una tasa de descuento que refleje la recompensa que esperan los accionistas –también llamada tasa mínima aceptable o costo de oportunidad porque es el rendimiento sacrificado por invertir en el proyecto en lugar de invertir en títulos” (Brealey, Myers y Allen, 2010:15). Así, para obtener el valor presente de un flujo a un año, se utilizaría la siguiente fórmula:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

Donde  $F_i$  corresponde a la suma esperada en el año “i” y  $r$  representa la tasa de descuento.

En este sentido, la tasa interna de retorno (TIR) mide la rentabilidad como porcentaje y es aquella tasa de descuento que hace que el Valor Presente Neto sea 0.

El criterio de decisión de la TIR define que se acepta un proyecto si el costo de oportunidad del capital es menor que la TIR.

El periodo de repago de un proyecto podría ser considerado como, el más lineal de los tres criterios ya que se obtiene al contar el número de años que pasarán antes de que la acumulación del flujo de efectivo pronosticado sea igual a la inversión inicial”, este indicador complementa la información del VPN y la TIR.

Para concluir el análisis financiero, es necesario complementar la evaluación del proyecto con un análisis del punto de equilibrio y con un análisis de escenarios que

evalúe el impacto de la modificación de ciertas variables sobre los indicadores utilizados para medir la rentabilidad del proyecto<sup>16</sup>.

### **MARCO METODOLOGICO**

Se define el marco metodológico como un plan que se traza el investigador, conformado por las estrategias, métodos y procedimientos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos<sup>17</sup>.

El trabajo tiene componentes descriptivos, define las características de los grupos, personas, procesos y fenómenos sometidos al análisis en este plan de negocios y determina la aceptación de un nuevo servicio en una zona en la cual el servicio se desconoce.

En cuanto al enfoque de la investigación, se aplicó un enfoque mixto. Para la recopilación de datos descriptivos de fuentes secundarias se utilizaron metodologías cualitativas. Por otro, para la producción de datos estadísticos a través de una encuesta y para el relevamiento del mercado potencial se utilizó el método cuantitativo.

#### **Tipo y Diseño de la Investigación de Mercado**

El tipo de investigación de mercado aplicado en este trabajo es descriptivo y con diseño de sección transversal. Se utiliza un lenguaje informal. Estudia el perfil de las personas, y busca determinar la percepción de los consumidores a la propuesta de Paprika para estimar el mercado potencial y su sensibilidad al precio.

---

<sup>16</sup> BREALEY, Stewart, MYERS, Stewart c. ALLEN, Franklin. *Principios de finanzas corporativas*. 9a ed. México DF: Mc Graw Hill, 2010. ISBN 978-007-340510-0

<sup>17</sup> PÉREZ, Alexis. *Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación*. 3ª ed. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Libertador. 2009. 139p. ISBN: 980-273-422-5



### Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Se utiliza como fuente de datos la Encuesta. Se realizarán preguntas de selección múltiple con lógica asociada a las respuestas del encuestado.

La recopilación de datos se realizará mediante una encuesta online con respuestas del tipo múltiple choice.

### Diseño de la Muestra

En esta investigación, se utilizará el muestreo aleatorio simple. Si bien es el procedimiento probabilístico más elemental, es también el más utilizado entre las empresas. Se determinó el tamaño de la muestra mediante la siguiente ecuación:

$$n = (N \cdot Z^2 \cdot PxQ) / (1 + (e^2 \cdot (N-1)))$$

### Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la Población

e: Error estándar

Z: valor estadístico de la distribución normal

PxQ: Varianza de la población

En el ANEXO N<sup>a</sup> 1 (Análisis y Calculo de la demanda potencial) se informa la población de la Ciudad de Resistencia por lo que se toma 291720 habitantes como tamaño de la población (N)<sup>18</sup>. Se establece un nivel de significancia del 5% y un nivel de confianza del 95%, en consecuencia, Z será 1.96, según la distribución normal de Gauss. La varianza de la población no es un dato conocido por lo que se asigna igual probabilidad a ambos eventos, siendo estos la probabilidad de que se encuentre dentro o fuera de la muestra, estableciendo P=50% y Q=50%. Utilizando estos parámetros, obtenemos que el tamaño de la muestra (n) es 385.

A la muestra seleccionada se aplicó la encuesta correspondiente que se encuentra detallada en el ANEXO N<sup>a</sup> 2 (Encuesta de Mercado).

---

<sup>18</sup> Fuente: [www.resistencia.gob.ar](http://www.resistencia.gob.ar). Datos según encuesta INDEC año 2010.

## **5. PLAN DE NEGOCIOS**

### **5.1 RESUMEN EJECUTIVO**

El origen de la idea que define los principales lineamientos del proyecto radica en el cambio de conducta de la sociedad, evidenciando un crecimiento considerable en el interés de las personas por la comida sana, cada vez son más las personas que no cuentan con el tiempo necesario ni los medios para cocinar debido a las jornadas extendidas de trabajo y cada vez son más las personas que poseen gran variedad de actividades.

En este sentido, proliferan los Delivery de comidas, el cual se comercializa actualmente con los más diversos modelos de negocios y ha logrado un crecimiento importante de mercado, volviéndose muy popular en las ciudades más importantes y en los últimos tiempos se propago al interior de cada provincia.

De esta manera, el plan de negocios de PAPRIKA propone estrategias para consumir esta oportunidad, mediante un nuevo modelo de negocios diferenciándose de la competencia mediante ciertas ventajas competitivas.

El mercado potencial de PAPRIKA considerara la región metropolitana, que incluye a las personas pertenecientes a los estratos socio económicos AB, C1, C2 Y C3, siendo estos los segmentos estándar que representan los niveles socios económicos de una sociedad, además de las empresas que existen en la zona.

Por su parte los grupos objetivos a los cuales apunta la empresa serán las personas naturales, trabajadoras, que tienen un ritmo de vida agitado y dinámico.

De esta manera, la industria en la cual se desenvolverá la empresa quedo definida como: La industria a la cual está orientada PAPRIKA se define como el área de ventas de viandas producidas íntegramente y elaboradas con materia prima de calidad, en donde se entregan todos los utensilios e ingredientes necesarios para tener un almuerzo nutritivo, completo y soñado.

Una vez definida, se realizó un exhaustivo análisis de Porter, a partir del cual se obtuvo que existe gran amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación alto por parte de los clientes, un bajo poder de negociación de proveedores, baja amenaza de sustitutos

como también una baja rivalidad de la industria, por lo tanto se puede concluir que es una industria atractiva para ingresar.

Del análisis de la industria de Porter surgen diferentes aspectos que permiten a PAPRIKA proyectar una integración vertical hacia las etapas posteriores en la cadena de valor de la industria generando un negocio diferente, definido en la calidad del servicio prestado, basándose en la creación de un restaurant exclusivo mediante la comercialización de platos gourmet, generando sinergia con socios estratégicos como las escuelas de chef de la zona y potenciando la ubicación del negocio (Resistencia – Chaco) siendo el único lugar de la Región NEA donde dos capitales de provincia se encuentran a menos de 15 km separadas por un río, estimando la instalación de cavas con productos de diferentes bodegas, potenciando la industria vitivinícola que es tendencia en la actualidad.

Para aprovechar esta industria PAPRIKA posee fortalezas tales como su red y base de datos y dispone de familias emprendedoras en términos de experiencia y asesoría, posee una logística integral, conformada por innovadores móviles para trasladar los puntos de pedidos, los proveedores estratégicos permiten generar economías de escala respecto de insumos y materias primas.

PAPRIKA se orientara a la diferenciación para alcanzar ubicarse a la vanguardia, ofrecer “más por lo mismo” al enfocarse en la calidad y reconocimiento de un producto fresco, sano, de buen sabor, práctico, moderno y diferente.

En orden de conseguir el objetivo propuesto se propone el siguiente mix comercial: Entregar un servicio confiable en el lugar seleccionado por el cliente, mediante dos tipos de oferta: Clásico y Liviano, siguiendo una estrategia de precios que se condiga con la estrategia competitiva, es decir, que quede comprendida en el rango de precios de la competencia. En cuanto a la distribución se dispondrá de Puntos de Retiros. Y finalmente, para promover la difusión e imponer la empresa y marca en el mercado se utilizaran los medios de Facebook, whatsapp, Instagram, linkedin, un vendedor visitador y el tradicional boca a boca.

Para desarrollar este proyecto se realizó un análisis financiero, proponiendo un horizonte de tres años de plazo para desarrollar los flujos de caja. Además, se realizó una proyección de demanda estimada conservadora y se consideró una tasa de

descuento acorde al usualmente utilizado para ponderar con el riesgo al que se ven expuestas las pequeñas y medianas empresas. Los resultados de este análisis aplicando las Técnicas Modelos de la TIR y VAN en el escenario estimado fueron positivos demostrando su robustez al mantener resultados favorables al sensibilizar sus variables relevantes en los extremos de variación.

Además en este proyecto PAPRIKA se analiza la posibilidad de dos unidades de negocios dentro de la cadena de valor en la que se encuentra el emprendimiento, una alternativa es la de producir sus principales materias primas, bajo normativas de calidad y de higiene y seguridad exhaustivas, como sembrar sus verduras y frutas, y criar sus animales en una Papri – Granja para luego utilizarlos en sus platos y otra unidad de negocios es la de la venta de los platos congelados mediante cadenas de frío que permitan el traslado de un lugar a otro.

Con esto se completaría la cadena de valor de los productos alimenticios, desde los recursos naturales y materias primas necesarias para la elaboración de los productos, la producción de los mismos, su comercialización y envíos, y la venta de productos congelados permitiendo a los clientes conservar los platos ampliando el área de influencia de la empresa a lugares alejados de los centros de producción.

## **5.2 DEFINICION DEL NEGOCIO**

La empresa es productora y comercializadora de alimentos, al estilo “viandas” o “Delivery”.

El negocio en el que desarrolla sus actividades es el gastronómico de la comida elaborada para consumo domiciliario.

El producto es un “plato” de comidas, con diferentes tipos de ingredientes y de adicionales como son, aderezos, cubiertos, servilletas, postre y porción de pan.

Se presenta en un recipiente térmico apto para consumo con temperatura ambiente y con capacidad de ser calentado en microondas.

Además, cada día se ofrecen dos menús diferentes, uno Clásico y otro Liviano, diferenciado por los ingredientes que utiliza, siendo el menú Liviano más natural y permitiendo continuar con las tareas del día a día, evitando el gasto de energía

corporal necesario para digerir alimentos de elevadas calorías, favoreciendo una sobremesa rápida.

La empresa se presentara bajo la forma de Empresa Unipersonal, como Responsable Inscrito ante el FISCO ya que precisa contratación de recursos humanos.

Para que la empresa comience a funcionar es necesario disponer de un local habilitado por el Área de Habilitaciones Comerciales de la Municipalidad, autorización de Bomberos, de Higiene y Seguridad y Bromatología, también respecto del personal de la empresa, la contratación será en blanco, mediante la habilitación del Ministerio de Trabajo, la localización debe ser estratégica ya que precisa una cocina amplia y cómoda para elaborar grandes cantidades de comidas.

El producto y servicio de la empresa está dirigido a las personas que no pueden almorzar en sus casas cuando por motivos de tiempo u otros no pueden cocinar.

Se ofrece un plato de comida cuyo principal objetivo es satisfacer de manera integral al cliente todas sus necesidades a la hora de comer, con este plato de comidas la persona que lo consume en su lugar de trabajo o en cualquier otro lugar se traslada mentalmente a su hogar, o en un espacio donde quiera estar en ese momento y con las personas que quiera estar, se procura que no falte nada para consumir nuestro producto por eso ofrecemos una gama de adicionales que hacen que el almuerzo sea más placentero.



**Imagen N° 3:** Producto presentado

**Fuente:** Elaboración propia.



**Imagen N° 4:** Producto para la venta

**Fuente:** Elaboración propia.

Otro factor prioritario de la empresa en satisfacer es la urgencia o la rapidez con las que las personas deben adquirir sus productos para continuar con su ritmo de vida cotidiana.

Por eso disponemos de diferentes “Papri - Points”, siendo estos distintivos equipos de la empresa dispuestos de manera estratégica en la ciudad para que los clientes se acerquen a los mismos a retirar lo que han solicitado.



**Imagen N° 5:** Papri - Point

**Fuente:** [www.smartcargo.cl](http://www.smartcargo.cl)

Estos “Papri – Points” serán ubicados por la empresa en un determinado momento del día en lugares pre establecidos, con personal de la empresa para el correcto resguardo de la comida solicitada identificado con el nombre del cliente.

El pedido lo hacen vía redes sociales (whatsapp, Facebook, Instagram) o a través de la App “Paprik – app” con un usuario para cada cliente donde constaran sus datos personales y pueden disponer cada día de los platos propuestos, opciones de menús disponibles, novedades, premios y demás noticias para los clientes. Al ingresar a la App forman parte de la “Comunidad Paprikera” logrando acceder a sorteos y diferentes premios, acumulando puntos con sus compras, con diferentes opciones de promoción de puntos o ingresando algún amigo o familiar a la Comunidad.

Cuando el cliente se presente al punto de retiro mediante el código de pedido el personal de Paprika ya puede saber si el cliente abono con tarjeta de crédito mediante el pago por la App, o debe abonarlo en el punto de retiro ya sea en efectivo o con



débito, si es cliente de la Comunidad Paprikera tiene la posibilidad de abonar un canon mensual o semana (con descuento).

Los “Papri – Points” serán ubicados en la ciudad de acuerdo a un análisis demográfico de pedidos, según la geolocalización de la mayor cantidad de pedidos realizados mediante los diferentes canales de venta.

La zona geográfica donde operara la empresa es puntualmente en la Ciudad del Gran Resistencia con estimación de expandirse hacia la Ciudad de Corrientes.



**Imagen N° 6:** Plano de la Ciudad de Resistencia y Gran Resistencia

**Fuente:** Oficina de Catastro de la Municipalidad de Resistencia.

Así la presencia abarca en una mayor zona geográfica minimizando la necesidad de apertura de sucursales, sin necesidad de cobrar envíos a los clientes, evitando el problema de congestión al retirar sus productos, evitando el traslado al local comercial y solicitar un producto que ya no está disponible en ese momento.

La utilidad que el cliente recibe es la de un producto hecho a su medida, en el tiempo y lugar que lo solicita y que le permita tomar un descanso razonable y continuar con sus actividades diarias.

En este sentido se establece como Misión de Paprika la de “brindar una alimentación integral de las personas, permitiendo mejorar su desempeño en la vida diaria y

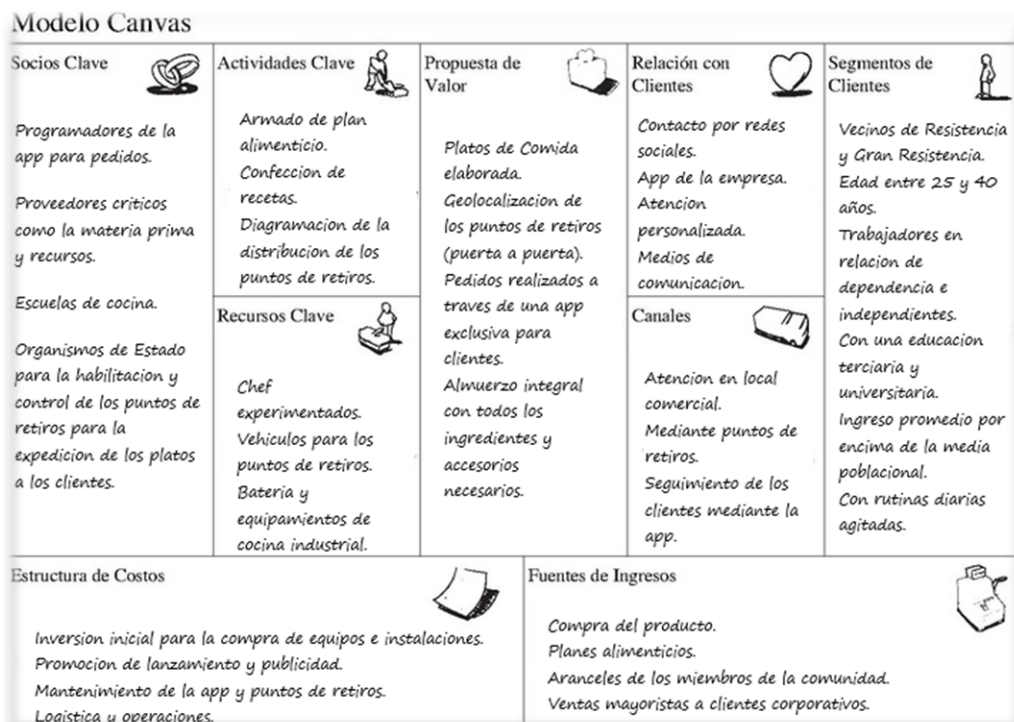
generando una sensación de satisfacción mediante alimentos elaborados con los máximos niveles de calidad”.

La Visión de Paprika es “posicionarse como líder regional en la producción y comercialización de productos alimenticios como así también en los servicios complementarios de logística y distribución de los mismos”.

La Misión y Visión se sustenta en los siguientes Valores definidos:

- Responsabilidad.
- Calidad y Mejora Continua.
- Pasión.
- Innovación.
- Trabajo en equipo.
- Confianza.

En relación al modelo CANVAS de plan de negocios, la propuesta se visualiza en la Figura N° 7:



**Imagen N° 7:** Lienzo de Modelo CANVAS “Paprika”

**Fuente:** Elaboración propia.



### **5.3 ANALISIS ESTRATEGICO**

El entorno donde se encontrará la empresa es un contexto altamente competitivo, ya que hoy en día existen varios emprendimientos que ofrecen el mismo producto, inclusive locales que ofrecen comidas para consumir en sus locales, también promocionan viandas.

Sin la tecnología y los agregados de valor propuestos para el negocio de Paprika.

Desde el punto de vista del entorno, analizándolo mediante el Modelo PESTEL, esbozado en la imagen N° 8, es posible establecer los siguientes lineamientos.



**Imagen N° 8:** Modelos PESTEL

**Fuente:** [www.marketing-insider.eu](http://www.marketing-insider.eu)

**Político:** No existen mayores influencias del Estado mediante Política Publica en la actividad, se restringe prácticamente a las habilitaciones para el inmueble, pero son requisitos básicos y generales que en cualquier lugar lo solicitarían, no existen prohibiciones ni impuestos adicionales a los productos ofrecidos, por lo que el factor Político no tiene mayor relevancia en el negocio.

**Económico:** Es un factor que afecta a toda la actividad, actualmente estar en un contexto inflacionario es crítico, ya que el aumento de precios en los alimentos es donde más afecta, dado que se tiene una cadena de valor donde todos los insumos y materias primas están vinculados al dólar y por ende al nivel de inflación actual, el factor Económico tiene gran influencia en el negocio.

**Social:** El factor social influye de manera positiva en el negocio, ya que es la conducta social, la moda y la tendencia lo que permite que hoy en día se consuman viandas, y que se procure satisfacer otras necesidades adicionales a la de alimentación de las

personas, el factor social es el desencadenante de esta nueva industria y que origina este Plan de Negocios.

**Tecnológico:** El factor Tecnológico es importante pero no determinante, al producir grandes cantidades de comida, en acotado tiempo, con alto nivel de calidad y un packaging acorde al producto ofrecido, se precisan equipos y maquinas con cierto grado de tecnología. Es posible realizar la actividad con equipos más antiguos, aunque necesariamente llegara un momento donde se deberá modernizar el equipamiento y maquinaria.

La tecnología influye también para la creación y desarrollo de la app para los clientes, siendo esta la principal fuente de contacto con el mercado, el factor Tecnológico es importante y hay que tenerlo presente.

**Ecológico:** El factor Ecológico es muy importante, actualmente está presente en la sociedad la concepción de cuidar del medio ambiente, y sancionar a las empresas que no lo hacen. Independientemente de las sanciones, Paprika nace con una concepción de promover el Compromiso Social y el respeto al medio ambiente.

Por ello los residuos de la empresa serán clasificados previamente y luego desechados, los residuos orgánicos serán entregados a viveros y demás Secretarías Ambientales del Estado para que generen abono para la tierra, los descartables del packaging del producto serán confeccionados con material bio degradable.

**Legal:** El factor legal es importante ya que la empresa incorpora en su estructura mano de obra que esta sindicalizada bajo el Gremio del Personal Gastronómico, por lo que es obligatorio tener las inscripciones y documentación necesaria al efecto, brindar uniformes y elementos de protección para el personal, disponer la documentación para posibles auditorias del Estado o Ministerio de Trabajo y respecto al producto ofrecer un producto seguro tanto para su uso como consumo.

### **5.3.1 ANALISIS DE LA INDUSTRIA (MODELO CINCO FUERZAS DE PORTER)**



**Imagen N° 9:** Modelo de las cinco fuerzas competitivas

**Fuente:** MICHAEL E. PORTER. (1992). Estrategias Competitivas: técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Segunda Edición. Edit. Continental S.A.

Respecto del Análisis de Porter, en la Figura N° 9 se muestra la relación de cada una de las fuerzas competitivas en este Plan de Negocios:

1. **Amenazas de Nuevos Ingresos:** Respecto de esta fuerza, la probabilidad de nuevos ingresos es alta, ya que no se precisa grandes inversiones para comenzar un emprendimiento gastronómico, específicamente un emprendimiento de Delivery. En general para ingresar a la industria las barreras de entrada son relativamente bajas, pero para el caso ser considerado un competidor directo con la empresa en cuestión, es necesario una cadena de valor sólida, realizar inversión importante en fuerza de ventas, una curva de aprendizaje prolongada en el tiempo y gran inversión en I+D para la variedad de productos, y la diferenciación de los mismos mediante la calidad de la materia prima, packaging, presentación, distribución y logística de los productos, fidelización de clientes mediante app exclusiva y satisfacción integral de necesidades.
2. **Amenaza de Productos Sustitutos:** Si bien en la actualidad existen productos que satisfacen la misma necesidad, no todos satisfacen de manera integral las necesidades de los clientes.

Todos apuntan a satisfacer la principal necesidad de alimentación, Paprika propone satisfacer una variedad más amplia de necesidades que tienen los clientes, que no quedan comprendidas en los productos sustitutos por ser específicos.

Así esta fuerza no es de gran incidencia en el negocio.

3. **Poder de Negociación de los Proveedores:** Respecto de los proveedores no son grandes influyentes en el negocio, generalmente se compran insumos y materias primas básicas, ofrecidas por gran número de proveedores, no existe probabilidad de integración hacia adelante. Básicamente se compran insumos y materias primas a mayoristas, mercados, productores de descartables, distribuidoras, donde el negocio es muy diferente al gastronómico, donde los productos aislados se integran en un cuerpo de negocio. Lo que podría tener influencia es cuando el nivel de compra a los proveedores no alcanza para ser considerado un cliente importante y eso evite obtener algunos beneficios, descuentos o bonificaciones.
4. **Poder de Negociación de los Clientes:** El cliente, en este caso mercado es considerado la principal fuerza, no obstante el cliente no tiene gran poder de negociación, ya que las utilidades y beneficios que brinda el producto y servicio no lo puede encontrar en otro competidor, es importante que el cliente tenga toda la información necesaria para tomar la mejor decisión de compra. Por ello se brinda explícitamente y se transfiere al cliente información precisa de los menús en tiempo y forma, disponibilidad de los platos, ubicación de los puntos de retiros, precios de ventas, medios de pagos y todo lo necesario para que el cliente tome la mejor decisión y de manera segura. Los compradores generalmente no están concentrados, a excepción que el cliente sea una organización que brinde servicios de comida a su personal, donde el volumen de ventas de ese cliente podría ser representativo, pero como compensación el cliente incurriría en un costo elevado al cambiar de proveedor, ya que la comodidad y el bienestar de este producto y servicio no es fácil de reproducir.
5. **Intensidad Competitiva:** Respecto de esta fuerza se observa en la industria un amplio espectro de competidores, algunos ofreciendo un producto similar, como las viandas propiamente dicho, y otros teniendo como actividad secundaria la producción y comercialización de viandas, en promedio existen en la ciudad de Resistencia (50)

locales comerciales que tienen como actividad principal la producción y comercialización de viandas (Delivery).

En relación a lo detallado al inicio de este trabajo, se incorpora como otra fuerza o variable de análisis al estudio de Porter, la “Capacidad de reconvertir o de pasar a mayores escalas del negocio, manteniendo el esquema inicial”.

Teniendo en cuenta el mundo globalizado y como se manejan los negocios en la actualidad, la capacidad de un proyecto de reconvertirse a escalas superiores, permite invertir en un negocio, con la proyección que la gestión eficiente dentro de un esquema determinado permite pasar a otro estadio superior manteniendo las fortalezas originales, eso genera una disminución en las probabilidades de fracaso.

## **5.4 ESTUDIO DE MERCADO**

### **5.4.1 TAMAÑO DEL MERCADO POTENCIAL**

El mercado en el cual se va a desarrollar el negocio se encuentra actualmente en crecimiento y desarrollo, cuenta con gran potencial, ya que actualmente existe demanda sin satisfacer, y la demanda que se encuentra atendida solo se ofrece un producto básico y standard.

Es un mercado que comenzó a surgir en los últimos años en la ciudad de Resistencia Y Gran Resistencia, los primeros locales comerciales de viandas, llegando a los restaurants, rotiserías y demás locales gastronómicos, los cuales como forma de ahorro, producen viandas con el resto de comida del día.

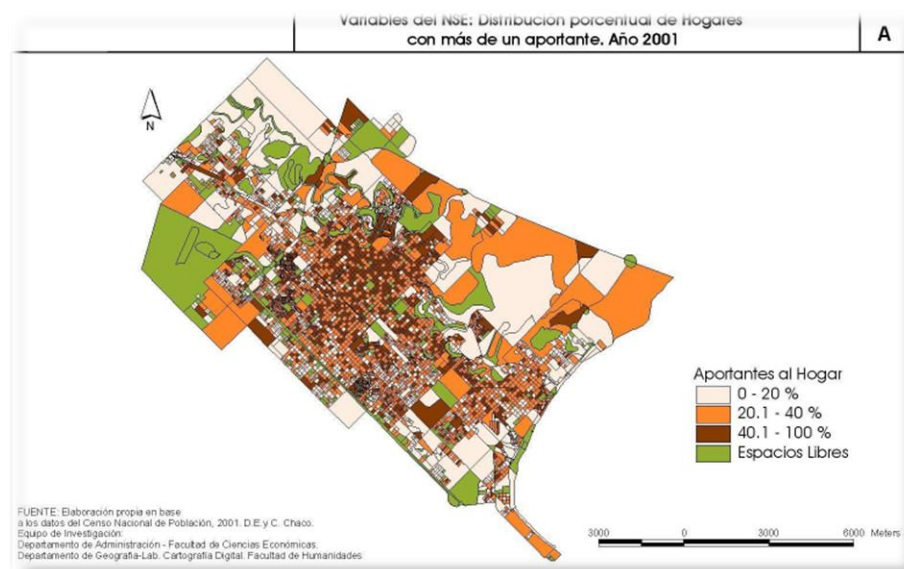
Actualmente el producto se encuentra en su etapa de crecimiento, ya que hay muchas innovaciones que se pueden introducir a la industria que todavía no están implementadas.

El mercado objetivo, es aquel donde se encuentran las personas que no poseen tiempo para cocinar, trabajan en horario corrido, no vuelven a sus casas a la hora del almuerzo, deben almorzar en el lugar que se encuentran y continuar con su día de manera eficiente, precisan de un almuerzo nutritivo y elaborado y además al momento

de seleccionar y retirar su pedido, precisan información oportuna y veraz, y la mayor practicidad para tomar su pedido.

El mercado tiene como particularidad, que la mayor cantidad de ventas se daría en los meses laborales y de periodo escolar, disminuyendo considerablemente en meses de vacaciones de invierno o verano, ya que el principal consumidor dispondría de tiempo.

El mercado se encontrara principalmente en la zona de la Ciudad de Resistencia, debiendo posicionar los puntos de entrega en cercanías de la zona comercial e industrial y zona del Gran Resistencia, esto se observa en la figura N° 10.



**Imagen N° 10:** Plano demográfico de la Ciudad de Resistencia

**Fuente:** Trabajo de Investigación "Geo-referenciación de los niveles socioeconómicos del Gran Resistencia". UNNE. Facultad de Ciencias Económicas y Facultad de Humanidades.

El Gran Resistencia está conformado por las ciudades de Resistencia, Puerto Barranqueras, Puerto Vilelas y Fontana, un poco más alejado la ciudad de Puerto Tirol, proyectando futuras expansiones a la ciudad de Corrientes, a una distancia de 15 km de la ciudad de Resistencia.

Generalmente los proveedores se concentran en las afueras de la ciudad.

El área de influencia de la empresa radica principalmente en las zonas donde se desarrollan intensos movimientos de personas, puntos clave de la ciudad donde se concentran la repartición pública o privada, con trabajos en horarios corridos y zonas de gran intensidad de población económicamente activa.

La segmentación del mercado se basó en las variables como, edad, sexo, tipo de trabajo y horarios laborales.

El mercado se definió básicamente en los siguientes segmentos, el segmento que consume un producto con calorías que precisa energías para continuar con su vida laborable y otro segmento que precisa un producto en bajas calorías y una vida sana.

La distribución se hará mediante envíos de los productos por medio de Delivery y los puntos de retiros, ubicados en puntos estratégicos de la ciudad, diagramando una zona para la distribución y retiro de sus productos.

Como se detalló anteriormente la industria posee competidores indirectos ya que solo apuntan a satisfacer la necesidad de alimentación y no a satisfacer necesidades integrales de consumidor.

La probabilidad de ingreso a la industria a corto plazo, es alta pero en términos de competidores básicos sin mayor inversión ni capital de trabajo. Las escasas necesidades de inversión inicial favorecen las posibilidades para emprender un proyecto gastronómico, pero no así un proyecto gastronómico con la visión integral del consumidor.

#### **5.4.2 Segmentos Objetivos**

Se detallan los perfiles de los segmentos objetivos de acuerdo a las principales variables de cada segmento de mercado.

FACTOR	SEGMENTO N°1	SEGMENTO N° 2	SEGMENTO N° 3
Edad	Adultos Mayores (35 - 50 años)	Adultos (25 - 35 años)	Jovenes (20 - 25 años)
Nivel Socio-economico	Ingresos promedios de medio a alto	Ingresos promedios de medio a alto	Ingresos promedios de medio a alto
Nivel de Educacion	Terciario y Universitario	Terciario y Universitario	Terciario y Universitario
Situacion Laboral	Relacion de dependencia y trabajadores independientes	Relacion de dependencia y trabajadores independientes	Relacion de dependencia y trabajadores independientes
Estilo de vida	No cocinen en sus casa y compren comida al menos 1 vez en la semana como minimo	No cocinen en sus casa y compren comida al menos 1 vez en la semana como minimo	No cocinen en sus casa y compren comida al menos 1 vez en la semana como minimo

**Tabla N° 1:** Segmentos Objetivos

**Fuente:** Elaboración propia.

### **5.4.3 DISTRIBUCION GEOGRAFICA**

El mercado objetivo se encuentra distribuido sobre la Ciudad de Resistencia y Gran Resistencia, esto implica la zona centro y periféricas de la ciudad.

En este sentido es necesario contar con equipos de distribución y logística que se adapten a la realidad de la zona.

La mayor concentración de envíos y pedidos se concentran en la zona centro de la ciudad de Resistencia, lugar donde se genera gran cantidad de movimiento laboral y jornadas comerciales.

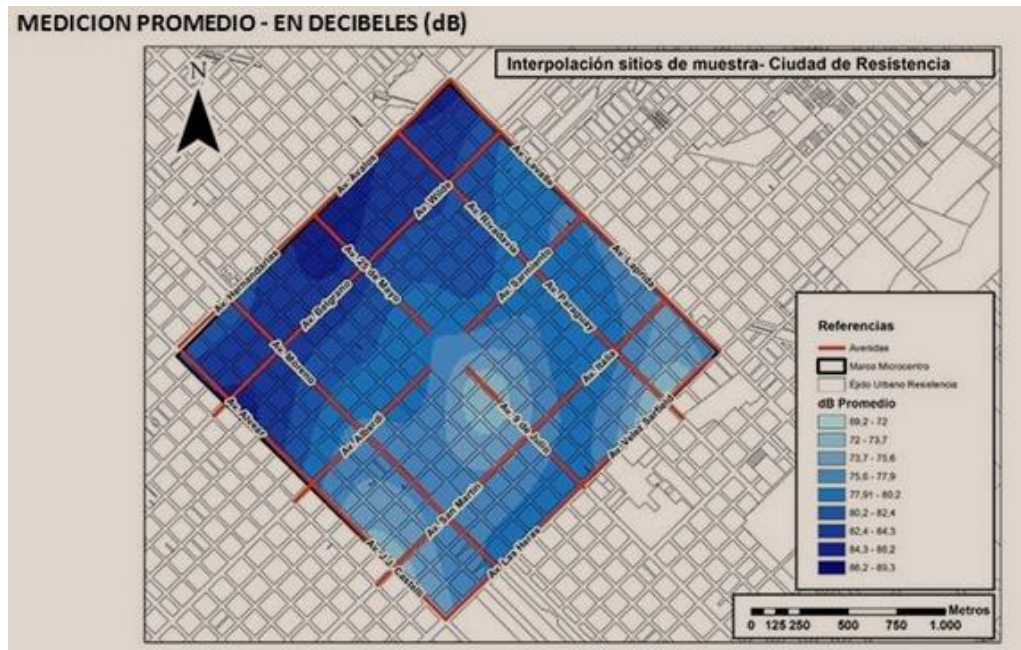
### **5.4.4 SEGMENTACION Y POSICIONAMIENTO**

#### **5.4.4.1 Criterios de segmentación**

**Para segmentar el mercado se utilizaron los siguientes criterios:**

- **Segmentación Geográfica:** el emprendimiento estará ubicado en la Ciudad de Resistencia, tanto como las instalaciones de producción como los puntos de distribución incluyendo el Gran Resistencia. El área metropolitana es el principal radio de alcance de la central de la empresa.





**Gráfico N° 11:** Zona Centro de la Ciudad de Resistencia

**Fuente:** [www.datachaco.com.ar](http://www.datachaco.com.ar)

- **Segmentación Demográfica:** Desde el punto de vista demográfico, se ha dividido al mercado usando la variable de edad, indistinto del género.
- **Segmentación Socio-económica:** Segmentación por estilo de vida, nivel de salarios y formación académica.

#### 5.4.4.2 Dimensionamiento de Mercado

##### Mercado Potencial Actual

En los últimos años la Ciudad de Resistencia y Gran Resistencia presentó un crecimiento sostenido en actividades comerciales, de servicios e industriales, con un gran aumento de ocupación de la población, teniendo en cuenta que se consolida aún más como una ciudad universitaria debido a la cantidad de estudiantes que provienen del interior de la provincia y otras provincias.

En este sentido, según los últimos censos del INDEC determinan un crecimiento sostenido durante 10 años del 6%, siendo en promedio un 0,6% anual.

Teniendo en cuenta esta tendencia, se realizó el cálculo del tamaño del mercado potencial a partir de un trabajo de campo en el área geográfica definida en la sección.

Se aplicó la encuesta que se presenta en el ANEXO N<sup>o</sup> 2 del presente trabajo.

#### 5.4.4.3 Criterios de segmentación.

Mediante el trabajo de campo realizado se cumplieron dos objetivos definidos, el primero relevar las intenciones reales de consumo de la sociedad del producto ofrecido y el segundo detectar la demanda potencial para estimar las ventas anuales.

El relevamiento de las necesidades insatisfechas e intenciones de compra reales permitieron definir el mix de marketing adecuado para atender dicha demanda, generando un componente importante de valor agregado a la cadena productiva.

Una vez identificado el interés de compra y consumo del producto y servicios de la empresa, se procedió a calcular la demanda potencial real y en base a la misma se definió la muestra a la cual se aplicó la encuesta de referencia, resultando la demanda potencial definida de la siguiente manera:

#### Mercado Potencial por Segmento

Cálculo de la Demanda Potencial			
Total Población	291700		
PEA	138710		
<b>Primer Total</b>	<b>152990</b>		
De 20 - 50 años	94854	Ponderación 62% de 152990	
Pobreza (40%)	37942	Ponderación 40% de 94853	
<b>No Pobres</b>	<b>56912</b>		
Ocupados (47%)	26749	Por dif. Trabajos y Oficios	
Educación (57%)	15247	Terciarios y Universitarios	
<b>Compra comida al menos 1 día</b>	<b>12197</b>	Según las encuestas es el 80%	
Margen de error	1220	Se otorga un +/- 10% de margen de error	
<b>Demanda General</b>	<b>10978</b>		
<b>Compra comida entre 4 y 5 días</b>	<b>1361</b>	<b>Representa el 12,4% (Mensual)</b>	
<b>Anualizando los números</b>	<b>16335</b>	<i>1361 * 12 meses</i>	
<b>Crecimiento poblacional 6% (10 años)</b>		<b>Coefficiente anual 0,6%</b>	
año 1	17315	0,06	
año 2	18354	0,06	
año 3	19455	0,06	

**Tabla N<sup>o</sup> 2:** Cálculo de la Demanda Potencial

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de datos del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010 y relevamiento de campo

En el ANEXO 1: Cálculo del Mercado Potencial Actual y Proyección de Crecimiento se presentan los cálculos para estimar el tamaño del mercado potencial.

### **Proyección de Crecimiento del Mercado Potencial**

El último Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010 indica una población para la ciudad de Resistencia de 291.720 habitantes, registrando un crecimiento del 6% anual respecto del año anterior. El Censo elabora una proyección de crecimiento de población para la comuna que se evaluo desactualizada a 2018 dado que no contempla acontecimientos posteriores que favorecieron el aumento de población.

Tomado como base la tasa de crecimiento según el censo del INDEC y estimando que el crecimiento es lineal y sostenido durante los diferentes años, aplicando el coeficiente anual a cada periodo, se obtienen los siguientes resultados:

### **Proyección de Mercado Potencial**

<b>Evolucion Poblacional de Resistencia</b>				
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>
<b>Demanda Mensual</b>	1361	1443	1529	1621
<b>Demanda Anual</b>	16332	17312	18351	19452
<b>Tasa Crecimiento</b>	0,06%	0,06%	0,06%	0,06%
<b>Coeficiente Crecimiento</b>	1,06	1,06	1,06	1,06

**Tabla N° 3:** Evolucion de la Poblacion de Resistencia

**Fuente:** Elaboracion propia según datos de datos del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010 y relevamiento de campo

#### **5.4.5 CANALES DE DISTRIBUCION**

Se realizó una encuesta a fin de validar la existencia de un mercado potencial para una propuesta diferenciadora en relación al mercado gastronómico de Delivery, en la zona de influencia del proyecto.

Un primer nivel de análisis de los resultados arroja que un 58% de los encuestados prefiere que le lleven la comida.

En base a estos resultados se define atender a la demanda con los Papri – Points instalados en diferentes zona estratégicas de la ciudad.

También se establece como centro de atención al cliente, el local comercial principal donde se producen los productos para su venta.

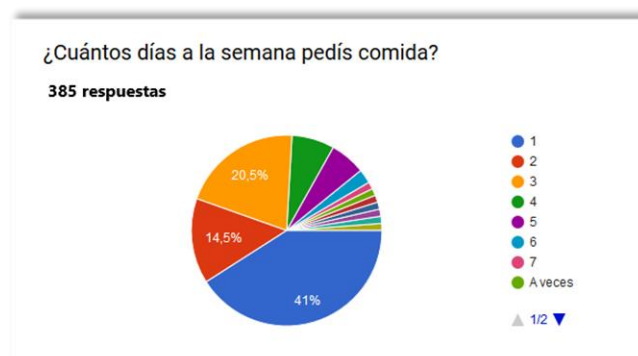
Por medio de los Papri – Points se atiende físicamente a los clientes, mediante la Papri – app se atiende de manera on-line a los mismos.



**Gráfico N° 12:** Resultado pregunta de encuesta

**Fuente:** Elaboración propia.

Además, se realizó un segundo nivel de análisis para estudiar los días que estas personas consumirían un plato de comida de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:



**Gráfico N° 13:** Resultado pregunta de encuesta

**Fuente:** Elaboración propia.

En el ANEXO 3: se presentan los Resultados de la Encuesta.

### **5.4.6 ANALISIS DE LA COMPETENCIA**

Ante los cambios y la dinámica de contexto actual, la industria gastronómica no se ha quedado al margen, en relación a esto, evoluciona, se especializa y diversifica para ofrecer a los usuarios una experiencia que se adapte a sus necesidades. Actualmente la empresa se encuentra con un mapa de competidores variados en tamaño, servicios y uso de la tecnología.

Clasificándolos y agrupándolos, detectamos dos grandes grupos, los cuales están conformados de la siguiente manera:

<b>Análisis de Competidores</b>				
<b>Tipo de Competidor</b>	<b>Oferta</b>	<b>Mercado Objetivo</b>	<b>Ventaja Competitiva (Estrategia)</b>	<b>Desventajas</b>
<b>Directos</b>	<b>Delivery simple</b>	Empleados, obreros, nivel socio economico medio-bajo	Bajos costos, comidas rapidas, economias de escala	Servicio Standard, comida de mala calidad, retrasos en los repartos, poca variedad de platos.
	<b>Delivery Exclusivo</b>	Trabajadores de oficinas, independientes, profesionales	Servicio diferenciado, gran calidad en los platos elaborados y packaging.	Grandes costos de envío, de insumos y recursos, precio de venta por encima de la media y repercusion en las bajas ventas.
	<b>Franquicias y Grandes Cadenas de Comida</b>	Publico en general, mayor cantidad de jovenes y adolescentes	Gran cantidad de canales de comunicación y publicidad, posicionamiento de la marca y socios estrategicos.	Precio de venta alto para el mercado de la zona, poca variedad de productos, productos con poca elaboracion, generalmente son producidos en cadenas de produccion
<b>Indirectos</b>	<b>Rotiserias</b>	Familias, personas mayores.	Produccion en gran escala, comidas elaboradas y con estilo gourmet	Altos costos fijos, poca o nula publicidad.
	<b>Parrillas</b>			
	<b>Restaurantes</b>			
	<b>Comedores</b>			
	<b>Hamburgueserias</b>			

**Tabla N° 4:** Análisis de la Competencia

**Fuente:** Elaboración propia.

Se observa que, del total de competidores de la industria, ninguna compete íntegramente con Paprika, ya que lo que se procura es detectar los factores que benefician al mercado de cada uno de los competidores y transformarlos en herramientas y estrategias que conformen un todo y satisfagan de manera integral las necesidades de los consumidores.

Actualmente en la Ciudad de Resistencia se encuentran habilitados un total de 1500 locales comerciales del rubro gastronómico en sus diferentes variedades de presentaciones que comercializan productos alimenticios listos para el consumo humano<sup>19</sup>.

En este sentido, se demuestra que los competidores directos son los que generan mayor influencia en la actividad de la empresa, definiendo a un competidor directo como a una casa de viandas de hoy en día, llámese “Al Dente”, “El Olivo”, “Ciboulllete”, etc.

En relación a esto, las casas de viandas mencionadas definen precios bases, por un producto standard, las mismas tienen un precio promedio por vianda de USD 1,73, el producto es básico, y de consumo masivo sin diferenciadores que permitan posicionar a la empresa.

#### **5.4.6.1 Posicionamiento**

Dentro de su mercado objetivo, Paprika buscará posicionarse en los segmentos 2 y 3 con una oferta de servicios personalizados y un precio acorde al segmento meta, aprovechando la escasa oferta de servicios similares en la zona.

El posicionamiento se realizara mediante una fuerte campaña de promocion y publicidad, ponderando todas las cualidades del producto fisico del plato de comida que se comercializa.

En base a estos diferenciales es que se define un precio “alto” para valorar estas cualidades que distinguen al producto de la media del mercado.

Se define una estrategia de descremacion del mercado para luego equilibrar el mismo en un valor por encima de la media de la industria.

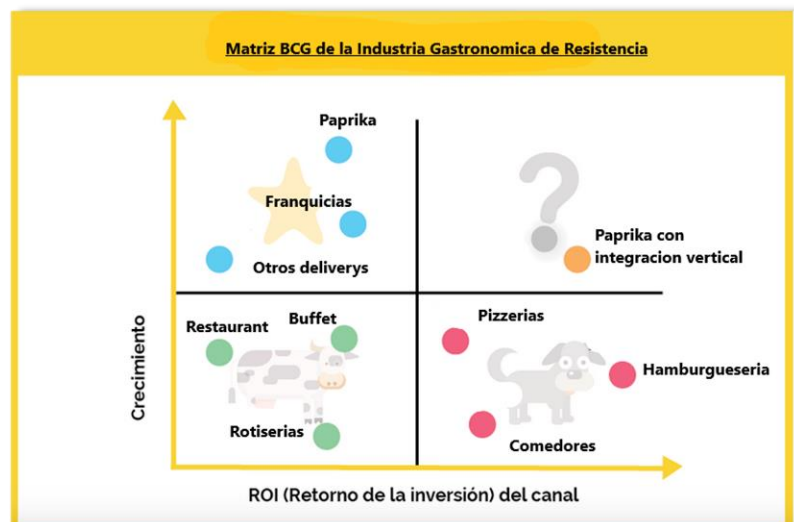
El posicionamiento principalmente se basa en la ponderacion de los diferenciales del producto, el servicio de logistica para los clientes y el seguimiento de los mismos mediante la app de la compañía.

---

<sup>19</sup> Informe de locales comerciales habilitados. Secretaria de Habilitaciones Comerciales de la Municipalidad de Resistencia. Año 2017.

No se pretende establecer una competencia basada en el precio de venta del producto ya que se considera perjudicial para toda la industria.

En relacion a esto como se observa en la imagne N° 14, Paprika estaria en el cuadrante de producto estrella, ya que requiere gran inversion pero genera un gran retorno de acuerdo al precio y mercado en el que se vende.



**Grafico N° 14:** Matriz BCG

**Fuente:** Elaboracion propia.

## 5.5 PLAN COMERCIAL

El segmento se compone prácticamente por la PEA (Población Económicamente Activa) de la Ciudad de Resistencia y Gran Resistencia, con todos los filtros aplicados para minimizar los posibles desvíos en el cálculo estimado.

La empresa dispone de equipamiento y canales de distribución aptos para la atención completa del segmento objetivo en el menor tiempo posible, en el lugar que lo solicite de acuerdo a su ubicación y manteniendo los altos estándares de calidad.

## **5.5.1 Objetivos Comerciales**

### **5.5.1.1 Objetivos Comerciales. Corto Plazo (año 1)**

Para el primer año de funcionamiento de la empresa (2020), se planifica realizar una arremetida del mercado, y posicionarse como alternativa de compra en el segmento definido, debido a la intensidad en la competencia que existe en la industria

En esta etapa será fundamental desarrollar acciones para asegurar el cumplimiento del objetivo como:

- ✚ Desarrollar el conocimiento de Marca y propuesta de valor
- ✚ Generar alianzas con socios estratégicos
- ✚ Asegurar la satisfacción del Cliente
- ✚ Establecer vínculos con comercios que compartan nuestros valores
- ✚ Monitorear reacción y desarrollo de la competencia.

### **5.5.1.2 Objetivos Comerciales. Mediano Plazo (años 2 y 3)**

En el año 2 se espera que las ventas crezcan más del 20% en comparación con el primer año cubriendo el +50% de los costos del negocio, y en el tercer año se proyecta alcanzar el punto de equilibrio.

Para ello se definen los siguientes pilares de la gestión: el crecimiento de la Marca, la optimización de la estrategia de Publicidad y Promoción.

Será fundamental desarrollar las siguientes acciones para asegurar el cumplimiento del objetivo

- ✚ Fortalecer el conocimiento de Marca.
- ✚ Optimizar la Estrategia de Publicidad y Promoción.
- ✚ Adaptar la Propuesta de Valor.
- ✚ Incrementar la Satisfacción del Cliente y el sentido de pertenencia.
- ✚ Monitorear la competencia.



### **5.5.1.3 Objetivos Comerciales. Largo Plazo (años 4 y 5)**

Para este periodo se propone un crecimiento pronunciado aún en el año 4, volviéndose moderado en el año 5. En esta etapa se estima llegar al punto de equilibrio y mantenerse estable en dicho estadio, para comenzar las inversiones tendiente a lograr la integración vertical del Plan de Negocios en ambos sentidos.

En esta etapa se lograría la madurez con una marca reconocida en la zona por su propuesta de valor y por la calidad de servicio.

Esta etapa está enfocada en las siguientes acciones para asegurar el cumplimiento del objetivo:

- ✚ Mantener el conocimiento de Marca.
- ✚ Fortalecer el sentido de pertenencia de los Socios.
- ✚ Evolucionar la Propuesta de Valor.
- ✚ Optimizar la Estrategia de Promociones.
- ✚ Monitorear la competencia.

### **5.5.2 Marketing Mix - Producto**

El producto básico es la vianda, el plato principal, los aderezos, el postre, el pan, los cubiertos, servilletas y la comida en sí misma, como así también su presentación y packaging, a eso se adiciona el servicio, de plataforma digital para pedidos, seguimiento de platos y menús, diversidad de menús por día, ya que cada día el menú es diferente, ofreciendo dos opciones como alternativas de consumo, un menú liviano y otro clásico.

Otro servicio adicional es el de la membresía a la Comunidad, obteniendo así diferentes tipos de beneficios.

Con esto se combina un producto tangible con un servicio intangible que potencia a la oferta de la empresa permitiendo diferenciarse de la competencia.

Se estima que de las ventas anuales, un 10% de las mismas sean de los miembros de la Comunidad Paprikera.



**Gráfico N° 15:** Menú Clásico

**Fuente:** Elaboración propia.

### **5.5.3 El Precio**

El precio es un valor medio de mercado con un adicional por el plus del servicio ofrecido, pero la idea no es ser el más barato ni el más caro de la industria, si no lograr un valor que tenga correlación con el producto y el servicio ofrecido, no ser considerado un producto de baja calidad ni tampoco un producto caro, si ser un producto distinguido y diferenciado en la industria y que por su consumo se paga un valor y o un precio.

Los precios serán establecidos de diferentes formas, como precios unitarios, precios por consumo semanal, consumo mensual, precios para clientes corporativos, precios para clientes miembros de la Comunidad.

Al definir una serie de precios de acuerdo a la frecuencia de pedidos del producto y si es o no miembro de la comunidad, permite hacer una diferenciación para analizar con mayor detalle el comportamiento del mercado y así comprender mejor su comportamiento, motivadores y proceso de compra.

Precios según Cliente			
Tipo de Clientes	Tipo de Plan	Tipo de Producto	Precio por producto
Comun	Pedidos por día	Clasico / Liviano	USD 2,61
Semanal	Plan Semanal	Clasico / Liviano	USD 2,09
Mensual	Plan Mensual	Clasico / Liviano	USD 1,91
Miembro Comunidad Paprikera	Plan Paprika	Clasico / Liviano	USD 1,74

**Tabla N° 5:** Variación de precios según cliente

**Fuente:** Elaboración propia.

Como se observa, la estrategia de precios está basada en una diferenciación del mismo de acuerdo al tipo de cliente que consume el producto.

En base a la categoría de cliente común, se define una estrategia de descremación del mercado potenciando las cualidades y servicios complementarios del producto principal.

De acuerdo a la frecuencia y periodicidad de consumo se definen precios combos o precios corporativos, para los clientes.

En este sentido, con la estrategia de precios se dirige a captar un mercado de nivel socio económico medio – alto para luego posicionarse en una media de mercado para mantener esa clase de mercado y estableciendo un valor de equilibrio.

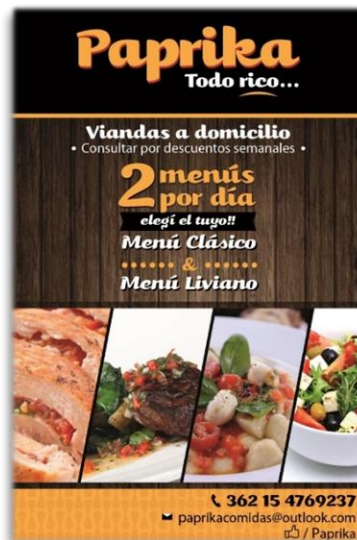
Pero no perdiendo el foco en que el producto y sus servicios complementarios satisfacen de manera integral las necesidades del consumidor, con distinción en los detalles que hacen la diferencia.

#### **5.5.4 La Promoción**

La comunicación, principalmente va a ser por medio de redes sociales y la app a desarrollar, una fuerte campaña de promoción para lanzamiento y constante publicidad con aviso, novedades y comunicación de los menús a solicitar, comunicación intensa.

El mensaje es claro “en los detalles hacemos la diferencia”.

La comunicación es algo que nos caracteriza, se planean estrategias de promoción y publicidad constante para posicionarnos no solo en el mercado sino en la mente de los consumidores como primer alternativa de compra de un producto alimenticio.



**Gráfico N° 16:** Modelo de Folleto

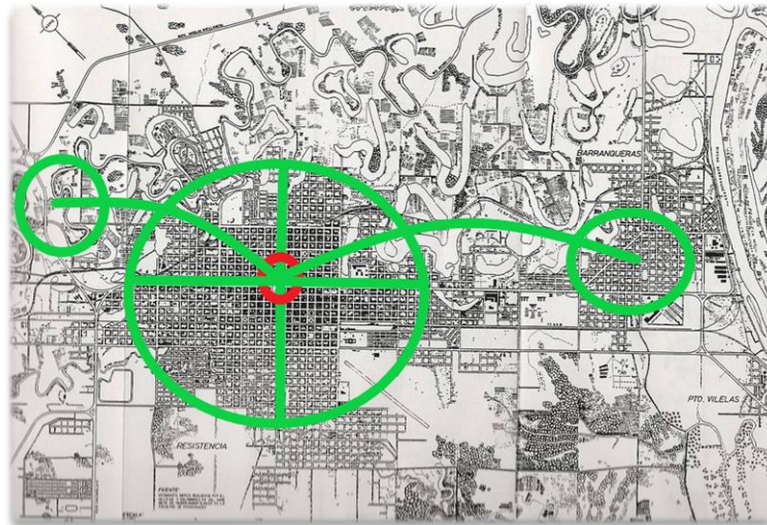
**Fuente:** Elaboración propia.

### **5.5.5. La Plaza**

La distribución es de acuerdo a la diagramación de la zona a servir, detectando los puntos claves y disponiendo en esos puntos los sectores de retiros de productos, una alta inversión en distribución y logística, procurando trasladar en la mínima proporción el costo al precio del producto, logrando así la ventaja competitiva.

Con la distribución estratégica de nuestros productos se pretende llegar antes que cualquier otro competidor al destino establecido, mantener la comida “fresca” y en condiciones de ser consumida, con posibilidades de pagar in-situ y seleccionar los puntos de retiro de acuerdo a la ubicación actual.

Esto implica un trabajo fuerte en logística y operaciones para minimizar los costos y agregar valor al producto final.



**Gráfico N° 17:** Plano de la Ciudad de Resistencia y Gran Resistencia

**Fuente:** Elaboración propia.

## 5.6 ESTUDIO TECNICO

Considerando la producción del producto como un proceso compuesto por entradas, procesos y salidas, se definiría de la siguiente manera:

Las entradas serían la materia prima, insumos, y recursos que ingresan al proceso de producción y elaboración de los platos y diferentes menús.

Dependiendo del tipo de producto o menú, el proceso al cual se dirige cada recurso es diferente.

Las salidas del proceso serían los platos, las viandas listas para la comercialización.



**Gráfico N° 18:** Proceso de Producción

**Fuente:** Elaboración propia.

Respecto del contexto, es fundamental analizar y estudiar, los comportamientos sociales de los consumidores, las políticas públicas del estado, la determinación y ordenamiento del tránsito de la ciudad, la normativa respecto de venta gastronómica en la vía pública y todo otro factor influyente en la estructura del negocio.

PROCESOS PRINCIPALES	QUE SE OBTIENE	COMO	CON QUE Y CUANTO	CON QUIEN Y CUANTO
Lavado de Materia Prima	Ingredientes limpios	Lavado con agua	Agua y recipientes	Cocinero
Coccion	Ingrediente cocido	En ornalla, horno, plancha		Jefe de Cocina
Amasado	Masas	Amasado manual o con amasadora	Harina, huevo, leche, sal, levadura	Cocinero
Hervido	Comida hervida	Hervido en olla	Olla y agua	Cocinero
Fritura	Fritos	Freir en aceite	Aceite y sarten	Cocinero
Picado	Comida Picada	Picado a cuchillo	Cuchillo y tabla	Cocinero
Emplatado	Plato Principal	Colocacion del menu en el Packaging	Plato, cubiertos, aderezos	Ayudante de Cocina

**Tabla N° 6:** Procesos Principales

**Fuente:** Elaboración propia.

El tipo de producción es por proceso, un sistema estandarizado de diferentes estaciones y etapas, donde dependiendo del producto a presentar y vender, se activan diferentes procesos de producción.

Para cumplir con el proceso productivo es necesario básicamente los siguientes insumos, los mismos se dividen en dos grupos, uno de Recursos Hard y otro Recursos Soft.

**Entre los Recursos Hard se destacan los siguientes:**

<b><u>Materias Primas</u></b>	Verduras
	Frutas
	Carnes
	Pastas
	Descartables
	Panificados
	Film
	Bolsas
	Cubiertos

**Tabla N° 7:** Materias Primas

**Fuente:** Elaboración propia.

**Estos insumos se procesaran en base a los siguientes equipos y maquinas:**

EQUIPAMIENTO	
Cocina Industrial	Ollas
Horno Industrial	Sartenes
Freidora	Bols
Plancha	Recipientes
Parrilla	Tablas
Mesas de Trabajos	Heladeras
Amasadora	Freezers
Batidora	Exhibidoras
Sobadora	Rodados
Kit de Cuchillos	Bateas

**Tabla N° 8:** Equipamiento

**Fuente:** Elaboración propia.

Estas máquinas y equipos estarán manejados y manipulados por recursos humanos necesarios para tal función:

TAREAS A REALIZAR
Jefe de Cocina
Cocinero I
Cocinero II
Cocinero III
Ayudante de Cocina
Administrativo
Chofer
Limpieza
Recepcionista

**Tabla N° 9:** Tareas Principales

**Fuente:** Elaboración propia.

Las tareas y puestos detallados anteriormente se programaran día a día de acuerdo a la siguiente planificación básica.

PROGRAMACION DE HORARIOS POR DIA - TURNO						
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	
05:00 HS	Puesta a punto de la Cocina					Tareas de soporte de Lunes a Viernes de 8:00 HS a 17:00 HS.
07:00 HS	Comienzo del proceso de producción					
12:00 HS	Emplatado y presentación de productos, distribución					
13:00 HS	Limpieza					
16:00 HS a 20:00 HS	Se realizan todas las tareas necesarias para comenzar la producción al día siguiente.					Administración, RR.HH, compras, Gerencia, Logística, etc.

**Tabla N° 10:** Programación de Horarios

**Fuente:** Elaboración propia.

La jornada comenzara a las 05:00 hs para optimizar el uso de la cocina y lograr una cocción uniforme para luego iniciar el proceso de producción, disponiendo los productos listos para su distribución a la hora del almuerzo.

Luego comienza el horario de la limpieza y reordenamiento del local para prepararlo para el día siguiente.



Por la tarde comienzan todas las tareas necesarias para complementar a las ya realizadas.

En paralelo las áreas de administración y RR.HH generan soporte y respaldo transversal a todas las áreas operativas durante la jornada completa.

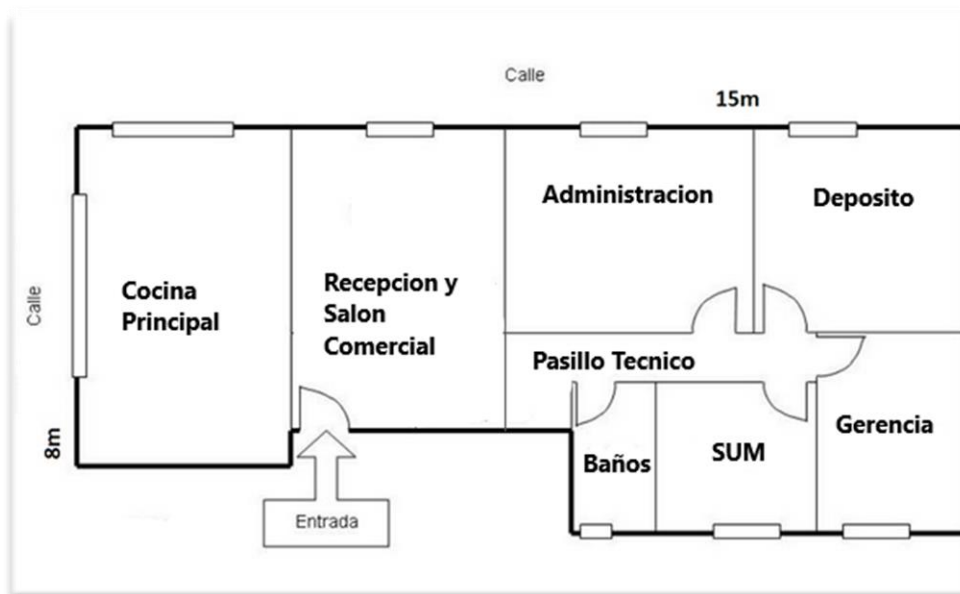
**El local comercial** tendrá que estar conformado por un frente donde será la principal función de recepción de clientes y exhibición de productos.

Una oficina administrativa y técnica.

Una cocina como área de producción.

Un depósito para insumos y materias primas.

Todo de acuerdo a normativas vigente de Bromatología y habilitaciones necesarias para tal fin.



**Gráfico N° 19:** Plano del local comercial

**Fuente:** Elaboración propia.

En base al plano adjunto, el local comercial debe contar con medidas entre 8 metros por 15 metros, para permitir el mejor funcionamiento interno de producción.

Un salón de Recepción que funcionaria también como local comercial donde se reciben a los clientes que se acerquen al local y realizan pedidos.

La cocina principal, siendo esta el ambiente más grande del local comercial.

Una oficina destinada a la administración general de la empresa, estableciéndose como boxes de trabajo.

Los baños principales y vestuarios para el personal de la empresa.

Un SUM que será utilizado para reuniones y diferentes actividades.

Un depósito donde habrá capacidad para almacenar materias primas, insumos y todo lo necesario para la producción, también contara con cámara de frio para los ingredientes que lo precisen.

Por último, la oficina de gerencia general.

Todos los ambientes estarán conectados entre sí mediante un pasillo técnico que solo tendrán acceso el personal de la empresa.

**Respecto de la localización**, no es un punto fundamental ya que prácticamente la empresa busca al cliente mediante los puntos de retiros, el local fijo servirá más que nada de Centro de Producción y abastecimiento y no tanto como local comercial en sí mismo.

La localización deberá ser de fácil acceso, y la de obtener un terreno e inmueble de grandes dimensiones y superficie.

La infraestructura será alquilada.

Lo necesario para comenzar a producir el producto es la compra de maquinarias y equipos y la contratación de persona mínimo para la producción gastronómica.

El objetivo al corto plazo de penetración de mercado es la de producir por día un promedio de 100 a 150 platos.

El costo de no atender a toda la demanda es alto, pero se debería invertir en mayor capacidad productiva y si es necesario tener algún margen ocioso, pero no llegar al punto a que la demanda supere la oferta.

La mayor dificultad se presenta en el momento del emplatado y preparado final del plato y la distribución y envío de los pedidos a los clientes o puntos de retiro.

Respecto de los inventarios, se debería tener Inventario de Materia prima un tiempo promedio de stock de máximo 15 días, el nivel óptimo es semanal.

Productos semi - elaborados, no deberíamos tener stocks, ya que los productos en proceso de producción el mismo día se finalizan y salen a distribución.

Tampoco deberíamos tener stocks de productos terminados ya que trabajamos en contra pedido.

El único inventario debería ser de insumos y materias primas.

### **Entre los recursos Soft se destacan:**

- ✚ Software Contable: Se utilizará software en la nube para facturación electrónica pagando una licencia anual por los derechos de uso.
- ✚ Software De Administración y Gestión: Se utilizarán soluciones gratuitas para la suite ofimática (Google Docs, Libre Office) y para herramientas de gestión.
- ✚ App para gestión de los pedidos y fidelización de clientes: Se creará una plataforma especial para tal fin.
- ✚ Sitio Web: Se contratará una agencia externa para el desarrollo del sitio web. El sitio será el punto de partida para la estrategia de marketing digital.
- ✚ Perfiles en Instagram y Facebook: Se crearán perfiles en ambas redes sociales que tendrán dos objetivos. Por un lado, se utilizarán como medio de comunicación con socios actuales y clientes potenciales. Por el otro, serán la base para ejecutar las acciones de marketing web segmentado y geo localizado.

## 5.7 ORGANIZACIÓN INTERNA DEL NEGOCIO

La persona jurídica asumida para el negocio es la de SAS (Sociedad Anónima Simplificada).

De acuerdo a esto se precisa el siguiente personal:

Personal directivo, sería el propietario únicamente.

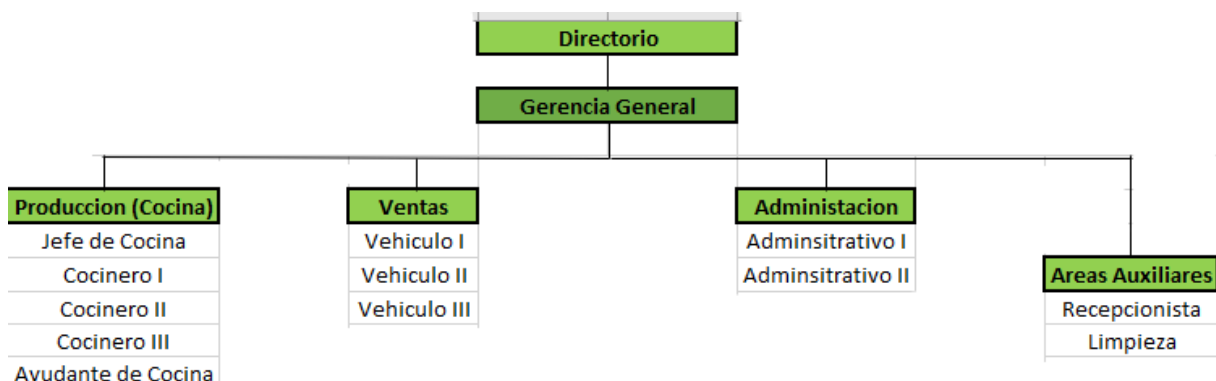
Un Gerente General, profesional en Ciencias Económicas con especialización en Administración.

Personal administrativo solamente una persona, en un mediano plazo en función del crecimiento se podría agregar otra persona más.

Personal operario serian tres cocineros, un ayudante de cocina y un Jefe de Cocina.

También se precisara disponer de Auxiliares como los choferes, personal de limpieza y recepcionista.

La capacitación del personal de cocina estará a cargo de los Institutos gastronómicas de la zona.



**Gráfico N° 20:** Organigrama

**Fuente:** Elaboración propia.

### Reclutamiento, Capacitación, Políticas de Compensación

Los cargos directivos serán cubiertos por los socios fundadores. Dada la importancia de una adecuada selección del personal, la tarea de reclutamiento estará a cargo de los gerentes de cada área.

El Jefe de Cocina realizará la selección y contratación de los oficiales de cocina, aprovechando su amplia experiencia y red de contactos en el rubro.

La búsqueda y contratación de los empleados administrativos será responsabilidad del Gerente General y se hará vía portales de empleo.

El Gerente General será responsable de la gestión financiera, la planificación estratégica y de coordinar las diferentes áreas.

El área de Ventas tendrá un coordinador, el cual será el encargado de contratar y diagramar los vehículos que se distribuyan en la ciudad para ubicar los Puntos de Retiro de la mejor manera para lograr una eficiencia en el servicio.

El coordinador de las Áreas Auxiliares tendrá a cargo el armado de equipos de limpieza conformado por personal de maestranza y también la conformación del equipo de Recepción del local comercial.

La empresa tendrá una política de compensación basada en sueldos competitivos y con trabajo 100% en blanco que, si bien no debería ser un distintivo, es una excepción en la industria gastronómica donde predominan las condiciones de contratación precarias. Mediante una política de remuneración justa y competitiva, se busca atraer y retener especialmente a entrenadores capacitados que serán la base de la retención de socios.

## **5.8 ESTUDIO DE LA INVERSION**

Las inversiones iniciales para comenzar el desarrollo del negocio que provienen del propietario del mismo ascienden a la suma total de USD14686, 96. De esta manera el negocio comenzaría su funcionamiento y soportaría los flujos negativos del primer año.

<b>Detalle de Inversion Inicial</b>			
<b>INVERSIONES</b>	<b>COSTO</b>	<b>INVERSIONES</b>	<b>COSTO</b>
Cocina	USD 521,74	Planchas	USD 260,87
Horno	USD 608,70	Licadoras	USD 69,57
Freidora	USD 260,87	Batidoras	USD 86,96
Mesa de Trabajo	USD 173,91	Amasadora	USD 104,35
Bazar	USD 608,70	Sobadora	USD 121,74
Utencillos	USD 347,83	Marca	USD 43,48
Ollas	USD 347,83	Promocion	USD 69,57
Descartables	USD 260,87	Habilitacion	USD 139,13
Edificio	USD 260,87	Permisos	USD 139,13
Vehiculo	USD 8.695,65	Computadora	USD 260,87
Freezer	USD 260,87	Telefono	USD 52,17
Heladeras	USD 347,83	Escritorio	USD 121,74
Exhibidoras	USD 260,87	Muebles	USD 260,87
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>USD 12.956,52</b>	<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>USD 1.730,43</b>
<b>INVERSION TOTAL</b>		<b>USD 14.686,96</b>	

**Tabla N° 11:** Inversión Inicial

**Fuente:** Elaboración propia.

Todos los valores estipulados, son del mercado general de la zona, precios básicos y estándares calculados en promedio.

Se agregaría un porcentaje de margen de error y variabilidad entre un 15% y 20% y redondear la Inversión Total en USD15000.

Para concretar esta inversión se estima financiar la misma en una combinación óptima de Capital Propio y Capital Ajeno.

En base a esto se presentarán modelos del proyecto para conseguir los fondos para comenzar la implementación y desarrollo del negocio presentado.

La suma anterior es solamente respecto del capital fijo para el desarrollo del producto, a eso se debe agregar lo que corresponde a Capital de Trabajo, como materia prima, efectivo, insumos y recursos móviles.

Se estima una vida útil del Capital Fijo de 10 años y una metodología de amortización lineal, según normas contables.

## 5.9 ESTUDIO DE LOS INGRESOS Y EGRESOS

### 5.9.1 Pronósticos de Ventas

Respecto al pronóstico de ventas, se estima comenzar con un promedio de un promedio de 76 viandas por día, en una semana de cinco días y un mes de cuatro semanas, llegando así a las primeras 1520 viandas mensuales de enero.

Incrementándose con un disparador en meses donde se produce el comienzo del año lectivo, académico y laboral para la mayoría de la sociedad.

El crecimiento de las ventas se mantiene lineal de acuerdo a la tasa de crecimiento de la población más un componente adicional que lo genera el efecto de la promoción y publicidad de la compañía que asciende a un 5%, generando una tasa de crecimiento total anual del 60%, aplicándose de manera igualitaria por semestre, el primer semestre un 30% y el segundo semestre el 30% restante.

En la siguiente tabla se muestra lo detallado anteriormente, expresado e unidades de ventas (platos vendidos).

	AÑO I	AÑO II	AÑO III
Periodo	Ventas	Ventas	Ventas
Enero	1515	2669	3704
Febrero	1591	2749	3713
Marzo	1670	2832	3723
Abril	1754	2917	3732
Mayo	1842	3004	3741
Junio	1934	3094	3751
Julio	2030	3187	3760
Agosto	2132	3283	3769
Septiembre	2239	3381	3779
Octubre	2350	3483	3788
Noviembre	2468	3587	3798
Diciembre	2591	3695	3807
<b>TOTAL</b>	<b>24117</b>	<b>37881</b>	<b>45064</b>

**Tabla N° 12:** Pronóstico de Ventas

**Fuente:** Elaboración propia.

Manteniendo esta tasa de crecimiento mensual y proyectándola de manera lineal a dos años siguientes, llegamos a la siguiente estimación de ventas:

	<b>AÑO I</b>	<b>AÑO II</b>	<b>AÑO III</b>
<b>Periodo</b>	<b>Ventas</b>	<b>Ventas</b>	<b>Ventas</b>
Enero	USD 3.162,05	USD 5.570,43	USD 7.730,05
Febrero	USD 3.320,15	USD 5.737,54	USD 7.749,38
Marzo	USD 3.486,16	USD 5.909,67	USD 7.768,75
Abril	USD 3.660,47	USD 6.086,96	USD 7.788,17
Mayo	USD 3.843,49	USD 6.269,57	USD 7.807,64
Junio	USD 4.035,67	USD 6.457,65	USD 7.827,16
Julio	USD 4.237,45	USD 6.651,38	USD 7.846,73
Agosto	USD 4.449,32	USD 6.850,92	USD 7.866,35
Septiembre	USD 4.671,79	USD 7.056,45	USD 7.886,01
Octubre	USD 4.905,38	USD 7.268,14	USD 7.905,73
Noviembre	USD 5.150,65	USD 7.486,19	USD 7.925,49
Diciembre	USD 5.408,18	USD 7.710,77	USD 7.945,31
<b>TOTAL</b>	<b>USD 50.330,78</b>	<b>USD 79.055,68</b>	<b>USD 94.046,77</b>

**Tabla N° 13:** Estimación de Ventas

**Fuente:** Elaboración propia.

Donde se demuestra un crecimiento del primer año al segundo de un 60% anual, teniendo en cuenta la injerencia en el mercado y la aceptación del producto, para luego un crecimiento más controlado y lento del mismo valor, un 30% del segundo año al tercero.

Esta estimación se realizó teniendo en cuenta los siguientes supuestos:

- Un precio promedio de USD2,09 como valor promedio de venta de los diferentes productos y precios que cuenta la empresa.
- Las estimaciones de ventas se realizaron en un escenario pesimista ya que se estima que el crecimiento de las ventas es lineal y del mismo valor año a año, acompañando al crecimiento poblacional con un componente básico de publicidad y promoción.
- Que la crisis económica actual persista en el tiempo y no permita un crecimiento exponencial en las ventas ni en la empresa.

### **5.9.2 GASTOS DE OPERACION**

Respecto del pago de salarios por Mano de Obra, se estima abonar un valor determinado de sueldo, a eso agregarle un 40% que es el promedio adicional de la Mano de Obra en blanco respecto de costos impositivos, aportes.



También debería incluir los conceptos del Convenio Colectivo de Trabajo y todas las paritarias correspondientes, en este sentido se determina una actualización anual promedio de los salarios del 24% promedio, siendo del 6% trimestral por cada año.

En las siguientes tablas se observa la evolución de los salarios de manera trimestral para una estimación de tres años, en ella se mantienen los supuestos que afirman:

- Los salarios comienzan en el año 1 con una base estimada que incluye al costo del sueldo más un componente impositivo y de cargas sociales.
- Los aumentos son lineales cada año, sumando un total del 24%, dividido en cuatro trimestres del 6% trimestral.
- Todos los años se aplica la misma actualización.
- Los salarios del último trimestre del año n-1 son los salarios del primer trimestre del año n.

De base se determinan los siguientes valores, solamente refiriéndonos al costo base de la Mano de Obra Directa:

Sueldo Mensual (Anualizado)			
Posicion	Año 1	Año 2	Año 3
Gerente General	USD 5.326	USD 6.343	USD 7.554
Jefe de Cocina	USD 3.043	USD 3.625	USD 4.317
Cocinero I	USD 1.522	USD 1.812	USD 2.158
Cocinero II	USD 1.522	USD 1.812	USD 2.158
Cocinero III	USD 1.522	USD 1.812	USD 2.158
Ayudante de Cocina	USD 1.141	USD 1.359	USD 1.619
Chofer I	USD 1.369	USD 1.631	USD 1.943
Chofer II	USD 1.369	USD 1.631	USD 1.943
Chofer III	USD 1.369	USD 1.631	USD 1.943
Administrativo I	USD 1.522	USD 1.812	USD 2.158
Administrativo II	USD 1.522	USD 1.812	USD 2.158
Recepcionista	USD 1.141	USD 1.359	USD 1.619
Limpieza	USD 913	USD 1.087	USD 1.295
<b>TOTAL</b>	<b>USD 23.280,57</b>	<b>USD 27.727,53</b>	<b>USD 33.023,93</b>

**Tabla N° 14:** Sueldos Mensuales

**Fuente:** Elaboración Propia.

De acuerdo a la tabla anterior, se determina la evolución de los salarios de forma trimestral durante tres años, en las siguientes tablas se demuestra la variación de los valores y el aumento de los costos del recurso humano.

El análisis y lectura de las siguientes tablas, debe realizarse de manera vertical, ya que cada año se encuentra dividido en cuatro trimestres cada uno.

Puesto	Trimestre	Año 1	Año 2	Año 3	
Gerente General	1° Trimestre	USD 1.217	USD 1.449,93	USD 1.726,89	
Jefe de Cocina		USD 696	USD 828,53	USD 986,80	
Cocinero I		USD 348	USD 414,27	USD 493,40	
Cocinero II		USD 348	USD 414,27	USD 493,40	
Cocinero III		USD 348	USD 414,27	USD 493,40	
Ayudante de Cocina		USD 261	USD 310,70	USD 370,05	
Chofer I		USD 313	USD 372,84	USD 444,06	
Chofer II		USD 313	USD 372,84	USD 444,06	
Chofer III		USD 313	USD 372,84	USD 444,06	
Administrativo I		USD 348	USD 414,27	USD 493,40	
Administrativo II		USD 348	USD 414,27	USD 493,40	
Recepcionista		USD 261	USD 310,70	USD 370,05	
Limpieza		USD 209	USD 248,56	USD 296,04	
<b>TOTAL 1° Trimestre</b>			<b>USD 5.322</b>	<b>USD 6.338,28</b>	<b>USD 7.548,99</b>

**Tabla N° 15:** Evolución de salarios Primer Trimestre Año 1 – Año 2 – Año 3

**Fuente:** Elaboración Propia

En la tabla anterior se observan los salarios correspondientes al primer trimestre de cada año de la estimación, se observa que al primer trimestre del primer año se comienza con un valor total de USD5322 correspondientes a salarios.

En función de la tabla anterior, se presenta la tabla correspondiente al segundo trimestre:

Puesto	Trimestre	Año 1	Año 2	Año 3	
Gerente General	2° Trimestre	USD 1.290	USD 1.536,93	USD 1.830,51	
Jefe de Cocina		USD 737	USD 878,24	USD 1.046,00	
Cocinero I		USD 369	USD 439,12	USD 523,00	
Cocinero II		USD 369	USD 439,12	USD 523,00	
Cocinero III		USD 369	USD 439,12	USD 523,00	
Ayudante de Cocina		USD 277	USD 329,34	USD 392,25	
Chofer I		USD 332	USD 395,21	USD 470,70	
Chofer II		USD 332	USD 395,21	USD 470,70	
Chofer III		USD 332	USD 395,21	USD 470,70	
Administrativo I		USD 369	USD 439,12	USD 523,00	
Administrativo II		USD 369	USD 439,12	USD 523,00	
Recepcionista		USD 277	USD 329,34	USD 392,25	
Limpieza		USD 221	USD 263,47	USD 313,80	
<b>TOTAL 2° Trimestre</b>			<b>USD 5.641</b>	<b>USD 6.718,57</b>	<b>USD 8.001,93</b>

**Tabla N° 16:** Evolución de salarios Segundo Trimestre Año 1 – Año 2 – Año 3

**Fuente:** Elaboración Propia

En la tabla N°16 se observa que a los valores del primer trimestre del Año 1 se aplicó un aumento del 6%.

Continuando con el análisis, se demuestra los resultados correspondientes al tercer trimestre:

Puesto	Trimestre	Año 1	Año 2	Año 3	
Gerente General	3° Trimestre	USD 1.367,86	USD 1.629,14	USD 1.940,34	
Jefe de Cocina		USD 781,63	USD 930,94	USD 1.108,76	
Cocinero I		USD 390,82	USD 465,47	USD 554,38	
Cocinero II		USD 390,82	USD 465,47	USD 554,38	
Cocinero III		USD 390,82	USD 465,47	USD 554,38	
Ayudante de Cocina		USD 293,11	USD 349,10	USD 415,79	
Chofer I		USD 351,74	USD 418,92	USD 498,94	
Chofer II		USD 351,74	USD 418,92	USD 498,94	
Chofer III		USD 351,74	USD 418,92	USD 498,94	
Administrativo I		USD 390,82	USD 465,47	USD 554,38	
Administrativo II		USD 390,82	USD 465,47	USD 554,38	
Recepcionista		USD 293,11	USD 349,10	USD 415,79	
Limpieza		USD 234,49	USD 279,28	USD 332,63	
<b>TOTAL 3° Trimestre</b>			<b>USD 5.979,51</b>	<b>USD 7.121,69</b>	<b>USD 8.482,04</b>

**Tabla N° 17:** Evolución de salarios Tercer Trimestre Año 1 – Año 2 – Año 3

**Fuente:** Elaboración Propia

En la tabla N° 17 se observa un aumento nuevamente del 6% en el tercer trimestre respecto del segundo trimestre del Año 1.

Por último se presenta la tabla donde se aplica el último 6% de actualización de valores de salarios.

Puesto	Trimestre	Año 1	Año 2	Año 3
Gerente General	4° Trimestre	USD 1.449,93	USD 1.726,89	USD 2.056,76
Jefe de Cocina		USD 828,53	USD 986,80	USD 1.175,29
Cocinero I		USD 414,27	USD 493,40	USD 587,64
Cocinero II		USD 414,27	USD 493,40	USD 587,64
Cocinero III		USD 414,27	USD 493,40	USD 587,64
Ayudante de Cocina		USD 310,70	USD 370,05	USD 440,73
Chofer I		USD 372,84	USD 444,06	USD 528,88
Chofer II		USD 372,84	USD 444,06	USD 528,88
Chofer III		USD 372,84	USD 444,06	USD 528,88
Administrativo I		USD 414,27	USD 493,40	USD 587,64
Administrativo II		USD 414,27	USD 493,40	USD 587,64
Recepcionista		USD 310,70	USD 370,05	USD 440,73
Limpieza		USD 248,56	USD 296,04	USD 352,59
<b>TOTAL 4° Trimestre</b>			<b>USD 6.338,28</b>	<b>USD 7.548,99</b>

**Tabla N° 18:** Evolución de salarios Cuarto Trimestre Año 1 – Año 2 – Año 3

**Fuente:** Elaboración Propia

De acuerdo a lo detallado en la tabla N° 18 se observa la actualización anual de los tres años respecto de los salarios.

Con esto queda definido un 24% de actualización anual para cada año en salarios, distribuido de forma igualitaria para cada trimestre, correspondiendo para cada uno un 6% de actualización.

Los salarios del último cuatrimestre de cada año son los salarios de inicio del año siguiente.

Para facilitar el análisis y lectura cada año está referido con un color en común, así quedan establecidos:

- Año 1: Rojo.
- Año 2: Amarillo.
- Año 3: Gris.

Para simplificar su análisis, estos valores, fueron anualizados y así incorporados al Estado de Resultados y Flujo de Fondos.

En este apartado se presenta la evolución de los conceptos de salarios para demostrar la actualización durante los años de estimación.

### **5.9.3 GASTOS DE OPERACIÓN NO RELACIONADOS CON LA MANO DE OBRA**

Respecto de los gastos de operación variables, se estima que del precio promedio de venta de USD 2,09, el mismo está compuesto por un total de costo unitario de USD 1, siendo costo variable operativo un total de USD 0,43 por unidad.

Los USD 0,43 por unidad están distribuidos en diferentes conceptos como ser materia prima, materiales, y demás costos variables.

Respecto de los gastos de operación variables, se estima que los USD 0,43 por unidad de venta, se mantienen constante en los tres años de planificación.

Variando solamente por la cantidad de productos vendidos, se obtiene así el siguiente valor anual de costos:

CONCEPTO	AÑO I			AÑO I			AÑO I		
	Valor/Unidad	Cantidad Vendida	Valor Total	Valor/Unidad	Cantidad Vendida	Valor Total	Valor/Unidad	Cantidad Vendida	Valor Total
Materia Prima	USD 0,09	17600	USD 1.530,43	USD 0,09	18135	USD 1.576,96	USD 0,09	18687	USD 1.624,96
Materiales	USD 0,10		USD 1.836,52	USD 0,10		USD 1.892,35	USD 0,10		USD 1.949,95
Impuestos	USD 0,09		USD 1.530,43	USD 0,09		USD 1.576,96	USD 0,09		USD 1.624,96
Fletes	USD 0,10		USD 1.836,52	USD 0,10		USD 1.892,35	USD 0,10		USD 1.949,95
Otros Gastos	USD 0,05		USD 918,26	USD 0,05		USD 946,17	USD 0,05		USD 974,97
<b>TOTAL</b>	<b>USD 0,43</b>		<b>USD 7.652,17</b>			<b>USD 7.884,78</b>			<b>USD 8.124,78</b>

**Tabla N° 19:** Gastos de Operación

**Fuente:** Elaboración propia

### **5.9.4 GASTOS DE OPERACIÓN FIJOS**

En base a los Costos Fijos de Operación, se consideran los siguientes conceptos según la tabla los componentes del mismo.

Habiendo calculado que el valor del costo por unidad es de USD 2,09 (Costo Variable Unitario + Costo Fijo Unitario) y deduciendo que USD 0,43 es el C.V Unitario entonces USD 0,57 es el C.F Unitario, totalizando en USD 1 el Costo Unitario Total.

Anualizando los valores respecto de los tres años ponderados, se obtienen los siguientes montos.

CONCEPTO	AÑO I	AÑO II	AÑO III
	Valor	Valor	Valor
Alquiler	USD 3.130,43	USD 3.589,56	USD 4.048,69
Honorarios	USD 2.086,96	USD 2.546,09	USD 3.005,22
Seguros	USD 869,57	USD 1.328,70	USD 1.787,83
Amortizaciones	USD 869,57	USD 1.328,70	USD 1.787,83
Otros	USD 191,30	USD 650,43	USD 1.109,56
<b>TOTAL</b>	<b>USD 7.147,83</b>	<b>USD 9.443,48</b>	<b>USD 11.739,13</b>

**Tabla N° 20:** Gastos Fijos

**Fuente:** Elaboración propia.

### **5.9.5 GASTOS DE APERTURA Y PUESTA EN MARCHA**

Al momento de comenzar el negocio y realizar el lanzamiento del mismo es necesario incurrir en determinados costos para efectivizar el comienzo del proyecto.

En este sentido, según el portal de la Municipalidad de la ciudad de Resistencia, se establecen como requisitos para la apertura de una actividad comercial del rubro gastronómico a los siguientes documentos<sup>20</sup>:

- Contrato de alquiler del inmueble.
- Habilitación de la Secretaría de Bromatología de la ciudad de Resistencia.
- Habilitación de la Subsecretaría de Higiene y Seguridad de la ciudad de Resistencia.
- Plano de incendio y plan de evacuación aprobado por la seccional de Bomberos de la ciudad.
- Plano eléctrico aprobado por la seccional de Bomberos de la ciudad.
- Desagües correspondientes a desechos provenientes de la producción de alimentos.
- Permiso Municipal para la ocupación de la vía pública para la comercialización de productos gastronómicos.
- Habilitación municipal a los Papri – Points para circular por la ciudad.
- Impuesto del parque automotor de cada Papri – Points al día.
- Formularios completos para solicitar la inscripción en el Registro Público de Locales Comerciales (empadronamiento).
- Tarjetas de matafuegos de acuerdo a la cantidad solicitada por la seccional de bomberos en función a los metros cuadrados del mismo.
- Análisis bacteriológico del agua realizado por el laboratorio del Hospital Perrando.
- Documentación formal y personal del propietario del negocio.
- Documentación impositiva y libre de deuda de AFIP y ATP.

Estos requisitos serán gestionados por los profesionales en la materia como abogados, contadores y gestores, en la siguiente tabla los costos de estos conceptos figuran bajo la leyenda de Honorarios Legales, Honorarios Contables y Otros Honorarios.

---

<sup>20</sup> [www.resistencia.gob.ar](http://www.resistencia.gob.ar)

Respecto de los diferentes conceptos, se determina el valor de cada uno de ellos.

COCEPTO	VALOR
Honorarios Legales	USD 260,87
Honorarios Contables	USD 173,91
Otros Honorarios	USD 1.391,30
Licencias	USD 139,13
Remodelacion	USD 869,57
Depositos	USD 347,83
Publicidad	USD 521,74
Promocion	USD 521,74
Otros Gastos	USD 260,87
<b>TOTAL</b>	<b>USD 4.486,96</b>

**Tabla N° 21:** Gastos de Apertura

**Fuente:** Elaboración propia.

Se observa que el valor para dar inicio al emprendimiento y lograr su apertura y comienzo de operación asciende a un monto de USD 4486,96 pudiendo ascender a un máximo de USD 5000.

### **5.9.6 ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS**

Una vez que se dispone de información completa de ingresos y costos, se está en condiciones de elaborar el Estado de Resultados, para así determinar la Ganancia / Perdida del Ejercicio y el Impuesto a las Ganancias, siendo este un costo importante para un emprendimiento.

En el siguiente cuadro se observa un EBITDA positivo desde el Año 1, comienza con un valor mínimo, prácticamente cubriendo los costos totales para luego crecer de manera exponencial en el Año 2 y estabilizarse en el Año 3.

CONCEPTO	AÑO I	AÑO II	AÑO III
Ventas	USD 50.330,78	USD 79.055,68	USD 94.046,77
Costo de Ventas	USD 7.652,17	USD 7.884,78	USD 8.124,78
<b>GANANCIA BRUTA</b>	<b>USD 42.678,61</b>	<b>USD 71.170,89</b>	<b>USD 85.921,99</b>
Salarios	USD 23.280,57	USD 27.727,53	USD 33.023,93
Impuestos / Salarios	USD 6.984,17	USD 8.318,26	USD 9.907,18
Alquileres	USD 3.130,43	USD 3.589,56	USD 4.048,69
Honorarios Legales	USD 260,87	USD 260,87	USD 260,87
Honorarios Contables	USD 173,91	USD 173,91	USD 173,91
Impuestos	USD 1.530,43	USD 1.576,96	USD 1.624,96
Fletes	USD 1.836,52	USD 1.892,35	USD 1.949,95
Materiales	USD 1.836,52	USD 1.892,35	USD 1.949,95
Publicidad	USD 521,74	USD 521,74	USD 521,74
Seguros	USD 869,57	USD 1.328,70	USD 1.787,83
Incobrables	USD 503,31	USD 790,56	USD 940,47
Intereses	USD 347,83	USD 347,83	USD 347,83
Amortizaciones	USD 869,57	USD 1.328,70	USD 1.787,83
Otros	USD 521,74	USD 521,74	USD 521,74
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>USD 42.667,17</b>	<b>USD 50.271,03</b>	<b>USD 58.846,86</b>
<b>GANANCIA NETA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>USD 11,44</b>	<b>USD 20.899,86</b>	<b>USD 27.075,13</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>USD 4,00</b>	<b>USD 7.314,95</b>	<b>USD 9.476,30</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>USD 7,43</b>	<b>USD 13.584,91</b>	<b>USD 17.598,83</b>

**Tabla N° 22:** Estado de Resultados

**Fuente:** Elaboración propia

Se observa que se produce Resultado Positivo en cada uno de sus periodos, manteniéndose estable el crecimiento al tercer año.

En este sentido se realiza un análisis respecto de las unidades vendidas y el EBITDA de cada año, se observa que del primer año del total de unidades vendidas, cada una aporta USD 0,0004743, esto significa que el primer año la rentabilidad es mínima, prácticamente se cubren los costos solamente.



Pasando al segundo año, cada unidad vendida aporta un total de USD 0,55 al total del EBITDA, se observa un crecimiento exponencial en el mismo, y la rentabilidad ya pasa a ser positiva y contundente.

En el último año de estimación, se observa un crecimiento menos que exponencial en la rentabilidad ya que cada producto vendido aporta al EBITDA un total de USD 0,60, prácticamente igual que el año anterior, se verifica un leve aumento del mismo.

### **5.9.7 FLUJOS DE FONDOS**

Respecto del Flujo de Fondos, se observa que es un proyecto líquido, que permite mantener cierto grado de efectivo en cada año en la caja correspondiente.

CONCEPTOS	PERIODOS			
	AÑO 0	AÑO I	AÑO II	AÑO III
<b>INGRESOS</b>	-	-	-	-
Periodo Anterior	-	-USD 14.686,96	-USD 8.667,88	USD 16.919,92
Capital Propio	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
Ventas al Contado	USD 0,00	USD 50.330,78	USD 79.055,68	USD 94.046,77
Ventas a Credito	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
Prestamos	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
Otros Ingresos	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>USD 0,00</b>	<b>USD 35.643,83</b>	<b>USD 70.387,79</b>	<b>USD 110.966,69</b>
<b>EGRESOS</b>	-	-	-	-
Compras Mercaderia	USD 0,00	USD 2.859,13	USD 3.777,39	USD 4.695,65
Sueldos	USD 0,00	USD 23.280,57	USD 27.727,53	USD 33.023,93
Impuestos sobre Sueldos	USD 0,00	USD 6.984,17	USD 8.318,26	USD 9.907,18
Alquileres	USD 0,00	USD 3.130,43	USD 3.589,56	USD 4.048,69
Honorarios Legal y Contable	USD 0,00	USD 434,78	USD 434,78	USD 434,78
Impuestos	USD 0,00	USD 1.530,43	USD 1.576,96	USD 1.624,96
Fletes	USD 0,00	USD 1.836,52	USD 1.892,35	USD 1.949,95
Publicidad	USD 0,00	USD 521,74	USD 521,74	USD 521,74
Seguros	USD 0,00	USD 869,57	USD 1.328,70	USD 1.787,83
Intereses	USD 0,00	USD 347,83	USD 347,83	USD 347,83
Inversion Activo Fijo	USD 14.686,96	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
Pago Capital Prestamos	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
Retiro de los Socios	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
Dividendos en Efectivo	USD 0,00	USD 2.516,54	USD 3.952,78	USD 4.702,34
Otros Egresos	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>USD 14.686,96</b>	<b>USD 44.311,71</b>	<b>USD 53.467,87</b>	<b>USD 63.044,87</b>
<b>FLUJO NETO DE FONDOS</b>	<b>-USD 14.686,96</b>	<b>-USD 8.667,88</b>	<b>USD 16.919,92</b>	<b>USD 47.921,82</b>

**Tabla N° 23:** Flujo de Fondos

**Fuente:** Elaboración propia

Se observa que los ingresos son mayores a los egresos a partir del año 2, siendo negativos en los años 0 y 1.

Respecto de los fondos, a continuación se muestran el Origen de los mismos y el destino de los valores, los cuales serán utilizados para financiar las principales actividades del proyecto.

<b>FUENTES DE FINANCIAMIENTO</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>
Aporte Efectivo Accionista N° 1	USD 17.391
<b>TOTAL FUENTES</b>	<b>USD 17.391</b>
<b>USOS DE FONDOS</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>
Alquiler	USD 3.130
Equipo	USD 7.513
Remodelacion	USD 3.889
Capital de Trabajo	USD 2.859
<b>TOTAL USOS</b>	<b>USD 17.391</b>

**Tabla N° 24:** Fuentes de Financiamiento

**Fuente:** Elaboración propia

Se observa que el único aporte ese del Socio Único del Negocio, y ese mismo monto serán destinados a financiar los principales aspectos para iniciar el proyecto.

### **5.9.8 CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO**

En base a los diferentes estudios realizados anteriormente, se determina el punto de equilibrio para cada año.

Obteniendo la cantidad de producto vendida necesaria para cubrir los costos TOTALES (CFT + CVT).

Se presentan los cálculos realizados, donde se especifica la cantidad de ventas de equilibrio para los tres años de planificación.

AÑO I		AÑO II		AÑO III	
Ingreso TOTAL	= Costo TOTAL	Ingreso TOTAL	= Costo TOTAL	Ingreso TOTAL	= Costo TOTAL
P\$ x Q	= CFT + CVT	P\$ x Q	= CFT + CVT	P\$ x Q	= CFT + CVT
USD 50.330,78	= 14800	USD 79.055,68	= 17328,26	USD 94.046,77	= 19863,91
USD2,09 * 24117	= 14800	USD2,09 * 37881	= 17328,26	USD2,09 * 45064	= 19863,91
Q	= 14800 / 2,09	Q	= 17328,26 / 2,09	Q	= 19863,91 / 2,09
Q	= 7081,34	Q	= 8291,03	Q	= 9504,26

**Tabla N° 25:** Calculo Punto de Equilibrio

**Fuente:** Elaboración propia

## 5.10 ANALISIS ECONOMICO Y FINANCIERO

En este punto se analiza económicamente y financieramente el proyecto, para así determinar la viabilidad del mismo, y si es factible ejecutar e implementar el proyecto.

Si se recupera o no la inversión, en cuanto tiempo se recupera y si genera beneficios de manera periódica.

Respecto del análisis financiero, se obtiene el indicador del Periodo de Recupero de Inversión (P.R.I):

PRI = a + $\frac{(b - C)}{d}$		
PRI	=	2 + $\frac{14686,96 - 8667,88}{16919,92}$
PRI	=	2 + 0,35573
PRI	=	2,355753
PRI	=	3 años

**Tabla N° 26:** Calculo del PRI

**Fuente:** Elaboración propia

Según el indicador, la inversión inicial se recuperaría y comenzaría a generar beneficios netos a partir de los 2,35 años, aproximadamente serian a los 3 años de iniciado el proyecto.

También se determina el ROI para cada periodo del proyecto mediante la siguiente formula:

$$\text{R.O.I} = \frac{\text{INGRESOS} - \text{EGRESOS}}{\text{EGRESOS}} \times 100$$

**Gráfico N° 27:** Formula ROI

**Fuente:** Elaboración propia

Llegando así a los siguientes valores para cada periodo:

R.O.I =	50330,78 - USD 50.319,35	x 100	R.O.I =	79055,68 - USD 58.155,82	x 100	R.O.I =	94046,77 - USD 66.971,64	x 100
	USD 50.319,35			USD 58.155,82			USD 66.971,64	
R.O.I =	USD 11,43	x 100	R.O.I =	USD 20.899,86	x 100	R.O.I =	USD 27.075,14	x 100
	USD 50.319,35			USD 58.155,82			USD 66.971,64	
R.O.I =	USD 0,00	x 100	R.O.I =	USD 0,36	x 100	R.O.I =	USD 0,40	x 100
R.O.I =	0,02%		R.O.I =	35,94%		R.O.I =	40,43%	

**Tabla N° 28:** Calculo del ROI

**Fuente:** Elaboración propia

Finalmente se realizan los análisis más eficaces desde el punto de vista financiero como son el VAN y la TIR.

Respecto del VAN se tomaron en cuenta los siguientes puntos:

En cuanto a la tasa de descuento utilizada, se utilizó la información disponible en las entidades bancarias del ámbito internacional en dólares, actualmente se utilizan tasa ente el 5% y el 7%, se toma un promedio del 6% en dólares, al tomar como referencia la tasa que estas instituciones ofrecen por un plazo fijo. De esta forma, se consideró un 6% en dólares como tasa de descuento, al ser además el porcentaje mínimo al cual el quipo emprendedor está dispuesto a arriesgarse.

AÑOS	AÑO 0	AÑO I	AÑO II	AÑO III
FLUJO NETO DE FONDOS	-USD 14.686,96	-USD 8.667,88	USD 16.919,92	USD 47.921,82
Tasa de Descuento =	6%	0,06		

**Tabla N° 29:** Flujos Neto de Fondos

**Fuente:** Elaboración propia

Actualizando los F.N.F de cada periodo al momento cero obtenemos un VAN positivo de USD 32431,10.

Estableciendo así un VAN > 0, por lo que se determina la viabilidad del proyecto.

Con estos resultados, es factible observar que el proyecto es rentable al devolver la inversión inicial, además generar un remanente y compensa el costo de oportunidad, al devolver la tasa exigida.

AÑOS	AÑO 0	AÑO I	AÑO II	AÑO III
<b>FLUJO NETO DE FONDOS</b>	<b>-USD 14.686,96</b>	<b>-USD 8.667,88</b>	<b>USD 16.919,92</b>	<b>USD 47.921,82</b>
Tasa de Descuento =	6%	0,06		
	-14.686,96	-8.667,88	16.919,92	47.921,82
		(1+0,06)	(1+0,06) <sup>2</sup>	(1+0,06) <sup>3</sup>
	-14.686,96	-8.667,88	16.919,92	47.921,82
		1,06	1,1236	1,1910
	-14.686,96	-8.177,25	15.058,67	40.236,63
	<b>VAN =</b>	<b>32.431,10</b>		

**Tabla N° 30:** Calculo del VAN

**Fuente:** Elaboración propia

Respecto de la TIR, aproximadamente estaría en un 91,96%, siendo esta la tasa que genera un retorno igual a 0 (cero), haciendo que el VAN = 0, la misma fue calculada mediante aproximaciones sucesivas.

### **SENSIBILIZACION**

Respecto del análisis de sensibilidad, se observa que el precio es una variables muy sensible y su variabilidad mínima generara grandes variaciones en el ingreso y por ende en el VAN.

El precio de USD 2,9 puede ser disminuido como máximo hasta USD 1,75 relegando beneficios en diferentes periodos.

Respecto de la cantidad de productos vendidos, se estima que la mínima cantidad de ventas, pero manteniendo la misma cantidad de ventas constante todos los años sería de 19000 platos vendidos anualmente.

La variable cantidad de platos vendidos no es tan sensible como el precio de venta del producto, lo que deriva este análisis es mantener constante el precio, no disminuirlo pudiendo así modificar la cantidad de productos vendidos.

### **5.11 CONCLUSION**

En el presente plan se han abordado conocimientos adquiridos a lo largo de la maestría. Con esto se ha logrado implementar un plan de negocio que valiéndose de las tendencias actuales del mercado, como las habilidades de cada uno de los integrantes de este grupo, que sumado con lo atractivo de la industria adoptada permiten dar a conocer una nueva forma entrega de servicios gastronómicos a través de un producto innovador.

En este proceso, se han identificados grandes actores, tales como clientes y proveedores objetivos, que permiten desarrollar este negocio. Mediante este análisis, se logró crear un plan de marketing que propone introducir la marca en la mente de los consumidores. De esta forma, PAPRIKA buscara acercarse a las personas naturales, PYMES y productoras, para fomentar el uso de delivery. Es así como se desarrolla la estrategia diferenciadora, al usar una nueva forma de entregar alimentos saludables. Expandiendo los platos a los consumidores, que hoy en día valoran alimentos naturales y elaborados.

Para desarrollar este proyecto fue necesario recolectar información secundaria, como el mix de insumos que este alimento requiere, sus costos, competidores y limitantes del modelo. Así se logró proyectar flujos de Cajas que consideran tanto valores reales como estimados, permitiendo obtener una evaluación del resultado posible del negocio. Es precisamente este el punto más importante, al validar la investigación previa, puesto que el análisis muestra si el proyecto será capaz de rentabilizar, y devolver la inversión en base a la tasa exigida.

De acuerdo a los datos recabados mediante encuestas realizadas, se observa que el proyecto genera grandes expectativas en el mercado, ya que más del 50% de la

muestra que consume dichos productos tiene entre 20 y 35 años lo que genera expectativas a largo plazo.

Casi el 80% de los encuestados vive en Resistencia, siendo este la ubicación central de la empresa.

En relación a los encuestados, cerca del 50% tiene un sueldo promedio de \$30000 mensuales, lo que se adapta en su totalidad al precio de venta del producto.

Prácticamente el 70% de los encuestados no cocina en su casa, y consideran que la distribución de la comida es fundamental para el servicio y casi el 80% compra comida del estilo "Delivery" al menos una vez por semana.

En promedio entre el 80% y 90% de los encuestados considera que la comida debe ser elaborada, con platos presentados y no comida rápida, ponderan la gestión de pedidos por medio de una app y el armado de platos a gusto como un atractivo más hacia el producto.

Así el desarrollo de este plan de negocio expone una industria altamente interesante de ser explotada, ya que logra expresar flujos altamente atractivos, que con los conocimientos que los integrantes de este trabajo poseen y sus redes de contacto, hacen factible su implementación.

## 5.12 BIBLIOGRAFIA

1. BORELLO, ANTONIO. "El plan de Negocios: De herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estrategia operativo". Edit. Mc. Graw Hill, Colombia, 2000.
2. BREALEY, Stewart, MYERS, Stewart c. ALLEN, Franklin. Principios de finanzas corporativas. 9a ed. México DF: Mc Graw Hill, 2010. ISBN 978-007-340510-0.
3. CAHRLES W.L.HILL, GRETH R. JONES. (1996). Administración Estratégica: Un enfoque integrado. Tercera edición. Edit. Mc. Graw Hill. Santafé de Bogotá (Colombia).
4. CHIAVENATO, IDALBERTO. (1992). Introducción a la Teoría General de la Administración. Edit. McGraw-Hill. 3ra. Edición. México DF.
5. D. RUTHERFORD. (1995). Routledge. Diccionario de Economía. Segunda Edición. Routledge.
6. DERVITSIOTIS, KOSTAS.(1981). Operations Management. New York. Edit. Mc Graw-Hill.
7. FITZGERALD, KATE. (2003). Packaging is the Capper. Advertising Age.
8. GERRY JOHNSON, KEVAN SCHOLE, RICHARD WHITTINGTON. (2010). Fundamentos de Estrategia. Edit. PEARSON. Madrid (España).
9. GONZALEZ ASTORGA, F. ÁLAVAREZ, GONZALEZ, L. & BALLINA BALLINA, F. (1999). Estrategias de asociación espacial: el atractivo de los ejes comerciales. Ponencia presentada en Conferencia La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), España.



10. HERNANDEZ SAMPIERI, R.; FERNANDEZ C., C. y BAPTISTA L.P. (2006) Metodología de la Investigación. Ed. Mc Graw-Hill. México.
11. HITT, Michael A., BLACK, J. Stewart y PORTER, Lyman W. Administración. 9ª Ed. México: Pearson Educación, 2006. 736p. ISBN 970-26-0760-4
12. JOHNSON, Gerry, SCHOLES, Kevan y WHITTINGTON, Richard. Dirección Estratégica. 7a ed. Madrid: Pearson Educación, 2006. 712p. ISBN 978-84-205-4618-6
13. KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. Boston: Harvard Business Review Press, 2008. Capítulo 2, Develop the Strategy: The Starting Point for Strategy Execution. ISBN 978-1-4221-7702-0
14. KOTLER, PHILIP y ARMSTRONG, GARY. (2007). "Marketing- Versión para Latinoamérica". Editorial Pearson Educación. México.
15. KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz y CANNICE, Mark. Administración: una perspectiva global y empresarial. 14a. ed. México: McGraw-Hill Interamericana, 2012. 654p. ISBN 978-607-15-0759-4.
16. LOVELOCK, Christopher y WIRTZ, Jochen. Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia. 7a. ed. México: Pearson Educación, 2015. 496p. ISBN 978-607-32-2932-6
17. MICHAEL E. PORTER. (1992). Estrategias Competitivas: técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Segunda Edición. Edit. Continental S.A.
18. MALHOTRA, NARESH K. (2004). Investigación de Mercado: Un Enfoque Aplicado. Editorial Prentice Hall, México.

19. MARC GOBE. Emotional Branding (Nueva York: All-worth Press, 2001). Año 2004. Edit Mc- Graw Hill.
20. NASSIRSAPAG CHAIN, REINALDO SAPAG CHAIN. Preparación y evaluación de proyectos. Año 2003. Edit. Mc Graw-Hill Interamericana. México DF. México.
21. ODRIOZOLA, G. & BONDAR, C. (2013). Geomarketing aplicado al desarrollo de centros comerciales abiertos. Ponencia presentada en el XXVII° Encuentro de Docentes Universitarios de Comercialización de Argentina y América Latina -EDUCA-AL- Buenos Aires, Argentina.
22. ODRIOZOLA J.G. (2007) Quiénes y Cuántos son mis clientes. Ed. La Paz. Chaco, Argentina.
23. OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves. Business Model Generation. 1a Ed. New Jersey: John Wiley and Sons Inc, 2010. 288p. ISBN 978-0470-87641-1
24. PELTON, LOU. E, STRUTTON, DAVID y LUPKIN, JAMES. R. (1999). "Canales de Marketing y distribución comercial". Editorial Irwin Mc Graw-Hill. Santa Fe de Bogotá (Colombia).
25. PÉREZ, Alexis. Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación. 3ª ed. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Libertador. 2009. 139p. ISBN: 980-273-422-5
26. PORTER, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. 1a Ed. New York: The Free Press, 1998. 398p. ISBN 0-684-84148-7
27. RAMOS ABASCAL, MARIA I. (2011): La construcción teórica de la gastronomía como producto turístico cultural en México. Diploma de Estudios Avanzados DEA. Universidad Antonio de Nebrija. Madrid: s/e

28. ROBBINS, Stephen P., DECENZO, David A. y COULTER, Mary. Fundamentos de administración. 10a. ed. México: Pearson Educación, 2017. 532p. ISBN 978-607-32-3963-9
29. SAPAG CHAIN, Nassir. Proyectos de inversión: formulación y evaluación. 2a. ed. México: Pearson Educación, 2011. 548p. ISBN 9789563431063
30. STUTELY, RICHARD. "Plan de Negocios. La estrategia inteligente. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana. México. 2002. Pp.8.
31. Trabajo de Investigación "Geo-referenciación de los niveles socioeconómicos del Gran Resistencia". UNNE. Facultad de Ciencias Económicas y Facultad de Humanidades. Odriozola Guillermo. Año 2015.

### **Fuentes Digitales**

[www.resistencia.gob.ar](http://www.resistencia.gob.ar)

[www.smartcargo.cl](http://www.smartcargo.cl)

[www.marketing-insider.eu](http://www.marketing-insider.eu)

[www.datachaco.com.ar](http://www.datachaco.com.ar)

## 5.13 ANEXOS

### ANEXO N° 1

#### CALCULO DE LA DEMANDA POTENCIAL

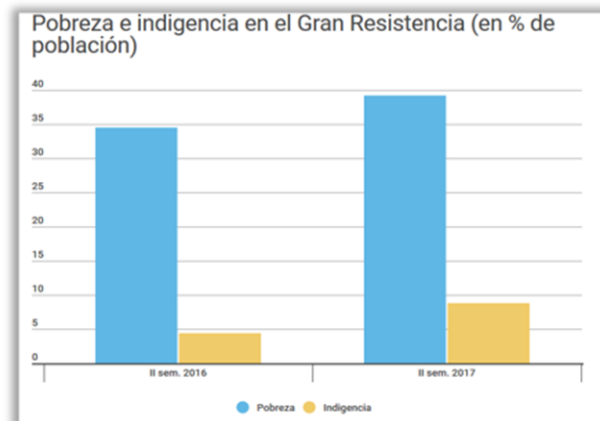
Se adjuntan gráficos utilizados en la última encuesta nacional de hogares del año 2010 realizada por el INDEC.



**Imagen N° 1:** Población por edad

**Fuente:** INDEC

También se adjunta grafico donde demuestra la relación respecto de la tasa de desocupación y pobreza.



**Imagen N° 2:** Proporción de pobreza e indigencia

**Fuente:** [www.chacodiapordia.com](http://www.chacodiapordia.com)

Método de cálculo de la demanda potencial:

Cálculo de la Demanda Potencial		
Total Poblacion	291700	
PEA	138710	
<b>Primer Total</b>	<b>152990</b>	
De 20 - 50 años	94854	Ponderacion 62% de 152990
Pobreza (40%)	37942	Ponderacion 40% de 94853
<b>No Pobres</b>	<b>56912</b>	
Ocupados (47%)	26749	Por dif. Trabajos y Oficios
Educacion (57%)	15247	Terciarios y Universitarios
<b>Compra comida al menos 1 dia</b>	<b>12197</b>	Según las encuestas es el 80%
Margen de error	1220	Se otorga un +/- 10 % de margen de error
<b>Demanda General</b>	<b>10978</b>	
<b>Compra comida entre 4 y 5 dias</b>	<b>1361</b>	<b>Representa el 12,4 % (Mensual)</b>
<b>Anualizando los numeros</b>	<b>16335</b>	<i>1361 * 12 meses</i>
<b>Crecimiento poblacional 6% (10 años)</b>		<b>Coficiente anual 0,6%</b>
año 1	17315	0,06
año 2	18354	0,06
año 3	19455	0,06

**Tabla N° 1:** Cálculo de la demanda potencial

**Fuente:** Elaboración propia

Según la planilla anterior se parte del total de población según los resultados del último censo del INDEC del año 2010.

Luego se aplica el primer filtro respecto de la PEA (Población Económicamente Activa), de ese total se depura según informes de INDEC el 40% de pobreza y se aplica el primer criterio de segmentación de edad, con personas entre 20 a 50 años.

De esas personas “no pobres” se aplica otro filtro de acuerdo al tipo de educación y tipo de ocupación que cuenta.

A ese resultado se aplica otro criterio de segmentación que es el de la frecuencia de compra del producto, mínimo una vez a la semana.

De ahí se obtiene la demanda general, y aplicando el último criterio de segmentación, de la frecuencia de compra del producto de entre 4 y 5 días, se obtiene la demanda potencial mensual de 1361 personas.

Se anualiza ese valor y se obtiene la demanda potencial anual de 16335, si se mantiene constante la venta.

A esto se aplica la tasa de crecimiento promedio de la población según censos de INDEC.

## **ANEXO N° 2**

**Se adjunta modelo de la encuesta realizada:**

Se presenta modelo de la encuesta utilizada, en donde se adjunta la pregunta y sus respuestas correspondientes, en la cual cada encuestado debe seleccionar la opción que según corresponda.

Las seis primeras preguntas corresponden a los principales criterios de segmentación para la estimación de la demanda potencial.

Primero se aplica una segmentación por género para determinar si las mujeres o los hombres serán nuestros clientes mayoritariamente.

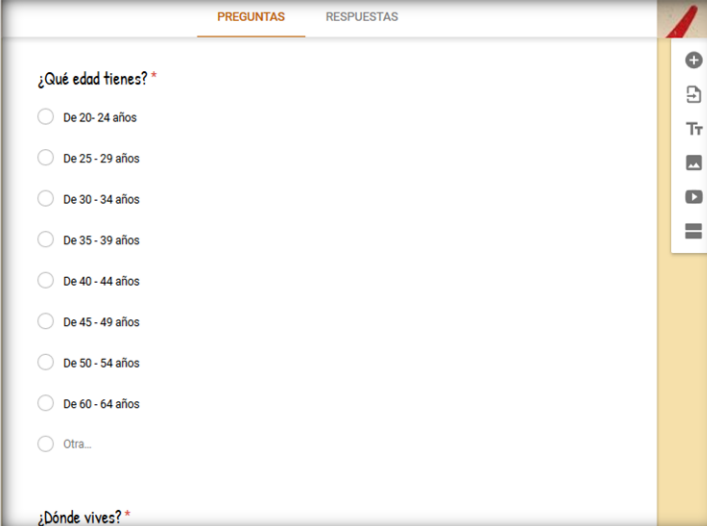


The image shows a screenshot of a survey form. At the top, there are two tabs: 'PREGUNTAS' (selected) and 'RESPUESTAS'. The title of the survey is 'Proyecto de Inversión "Paprika"'. Below the title, there is a message: 'Muchas gracias por ayudarme con mi proyecto final, solo debes responder la siguiente encuesta que no te llevara mas de 1 minuto y será de gran utilidad.' The survey is titled 'Pregunta' and contains two questions, each with a radio button option. The first question is '¿Qué género eres? \*' with the option 'Hombre'. The second question is '¿Qué edad tienes? \*'. On the right side of the form, there is a vertical toolbar with icons for adding, deleting, and other actions.

**Imagen N° 1:** Pregunta de encuesta

**Fuente:** Elaboración propia

Luego se aplica una segmentación de acuerdo a la edad promedio de la población para determinar el rango de edad que consume este tipo de productos, apuntando a una edad promedio de entre 25 y 35 años.



PREGUNTAS RESPUESTAS

¿Qué edad tienes? \*

De 20 - 24 años

De 25 - 29 años

De 30 - 34 años

De 35 - 39 años

De 40 - 44 años

De 45 - 49 años

De 50 - 54 años

De 60 - 64 años

Otra...

¿Dónde vives? \*

**Imagen N° 2:** Pregunta de encuesta

**Fuente:** Elaboración propia

En base a las preguntas anteriores, se define la zona de mayor influencia de acuerdo a la ubicación geográfica de nuestros potenciales clientes.



PREGUNTAS RESPUESTAS

¿Dónde vives? \*

Resistencia Capital

Fontana

Barranqueras

Puerto Tirol

Puerto Vieiras

Opción 6

Otra...

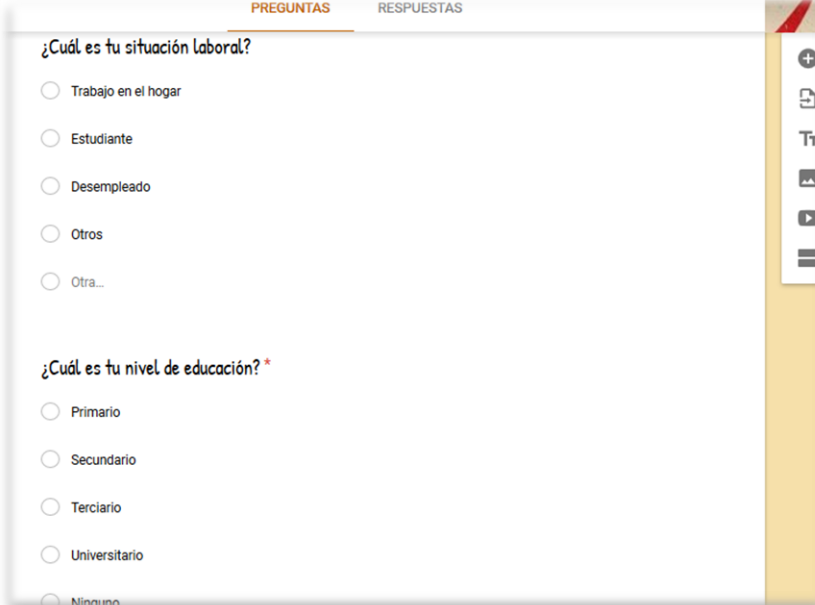
¿Cuál es tu situación laboral?

**Imagen N° 3:** Pregunta de encuesta

**Fuente:** Elaboración propia



En este sentido, a la segmentación ya realizada, se definen los parámetros socio económicos para especificar el nivel de ingresos y educación de esas personas, sobre todo para analizar su respuesta ante un determinado precio y conocer una base de su vida rutinaria.



PREGUNTAS RESPUESTAS

¿Cuál es tu situación laboral?

Trabajo en el hogar

Estudiante

Desempleado

Otros

Otra...

¿Cuál es tu nivel de educación? \*

Primario

Secundario

Terciario

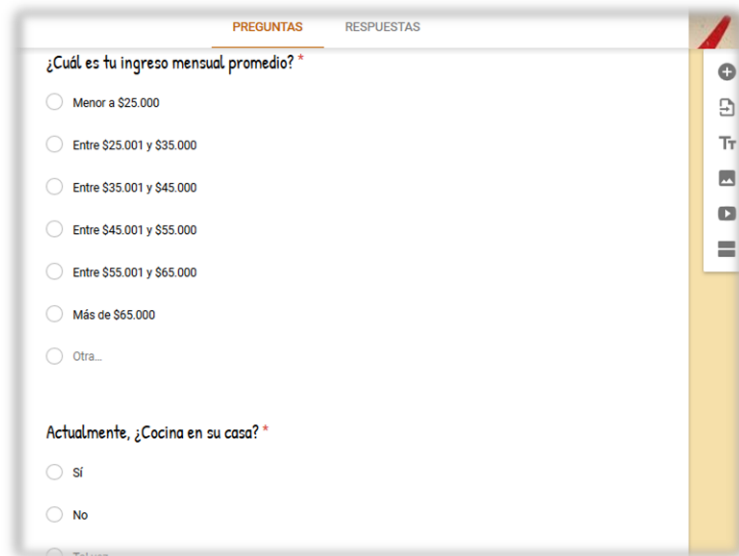
Universitario

Ninguno

**Imagen N° 4:** Pregunta de encuesta

**Fuente:** Elaboración propia

Una vez definida la muestra en base a los criterios anteriormente definidos, se analiza el comportamiento de compra y consumo de productos gastronómicos en particular.

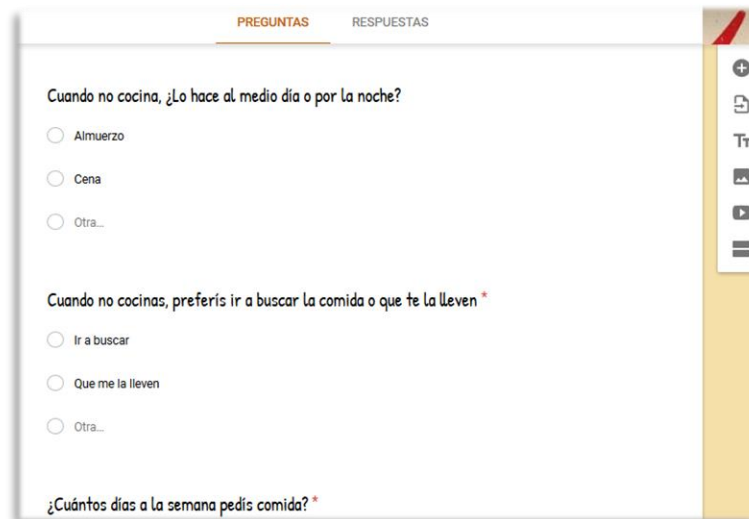


The image shows a digital survey interface. At the top, there are two tabs: 'PREGUNTAS' (selected) and 'RESPUESTAS'. The first question is '¿Cuál es tu ingreso mensual promedio? \*'. It has seven radio button options: 'Menor a \$25.000', 'Entre \$25.001 y \$35.000', 'Entre \$35.001 y \$45.000', 'Entre \$45.001 y \$55.000', 'Entre \$55.001 y \$65.000', 'Más de \$65.000', and 'Otra...'. The second question is 'Actualmente, ¿Cocina en su casa? \*'. It has three radio button options: 'Sí', 'No', and 'Tal vez'. On the right side of the form, there is a vertical toolbar with icons for adding, deleting, and other actions.

**Imagen N° 5:** Pregunta de encuesta

**Fuente:** Elaboración propia

El objetivo de las siguientes preguntas es analizar la conducta del consumidor potencial en base a qué momento del día cocina en su casa y en qué momento del día consume comida de un local comercial, como así también respecto de algunas preferencias del cliente, como envío a domicilio.



PREGUNTAS RESPUESTAS

Quando no cocina, ¿Lo hace al medio día o por la noche?

Almuerzo

Cena

Otra...

Quando no cocinas, preferís ir a buscar la comida o que te la lleven \*

Ir a buscar

Que me la lleven

Otra...

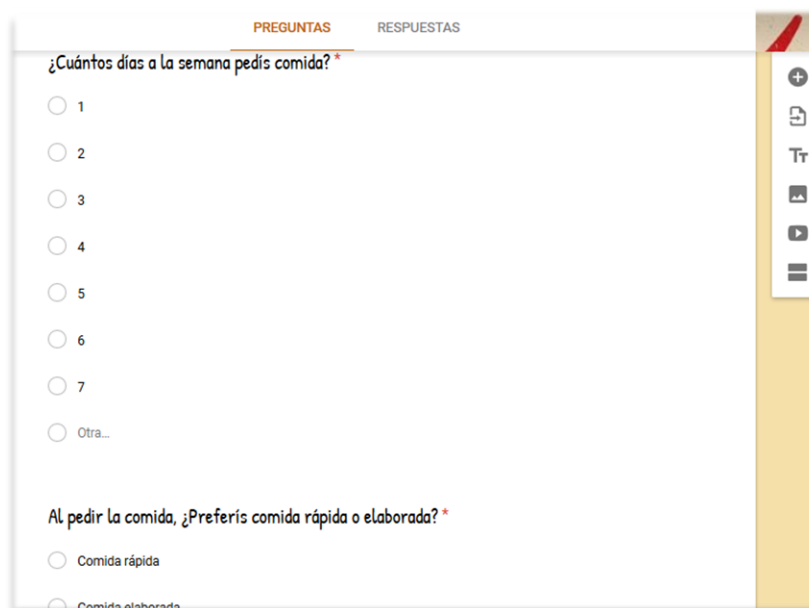
¿Cuántos días a la semana pedís comida? \*

**Imagen N° 6:** Pregunta de encuesta

**Fuente:** Elaboración propia

Teniendo definida la muestra potencial sobre la cual se aplicara la encuesta, se analizan las preferencias y gustos de los potenciales consumidores.

Como por ejemplo las siguientes preguntas definen frecuencia de consumo de productos gastronómicos.



PREGUNTAS RESPUESTAS

¿Cuántos días a la semana pedís comida? \*

1

2

3

4

5

6

7

Otra...

Al pedir la comida, ¿Preferís comida rápida o elaborada? \*

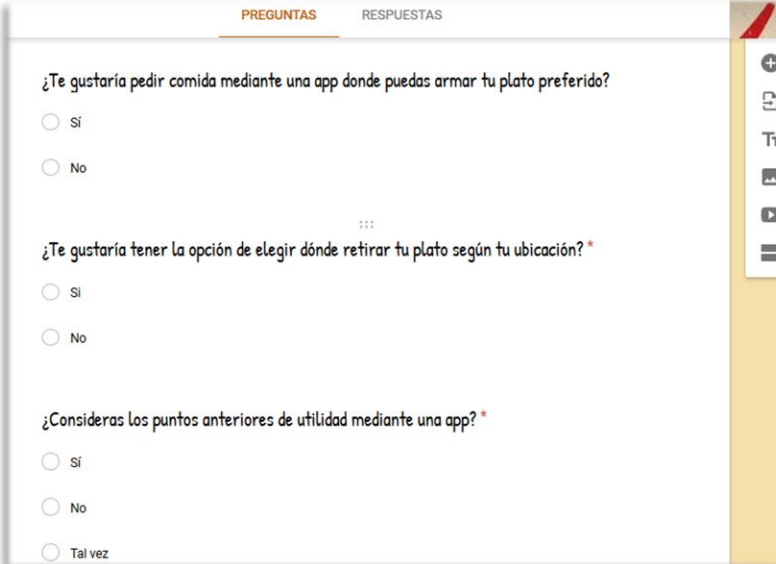
Comida rápida

Comida elaborada

**Imagen N° 7:** Pregunta de encuesta

**Fuente:** Elaboración propia

En las siguientes preguntas en relación a la anterior, se define qué tipo de comida el consumidor prefiere consumir.



The screenshot shows a survey interface with two tabs: 'PREGUNTAS' (selected) and 'RESPUESTAS'. The questions are:

- ¿Te gustaría pedir comida mediante una app donde puedas armar tu plato preferido?
  - Sí
  - No
- ...
  - Sí
  - No
- ¿Te gustaría tener la opción de elegir dónde retirar tu plato según tu ubicación? \*
  - Sí
  - No
- ¿Consideras los puntos anteriores de utilidad mediante una app? \*
  - Sí
  - No
  - Tal vez

**Imagen N° 8:** Pregunta de encuesta

**Fuente:** Elaboración propia

En la siguiente imagen se aplican preguntas que apuntan a servicios adicionales o diferenciadores que permiten al servicio principal posicionarse en la industria por encima de la competencia, y si el cliente está dispuesto o no a pagar un precio diferencial por dichos servicios.



The screenshot shows a survey interface with two tabs: 'PREGUNTAS' (selected) and 'RESPUESTAS'. The questions are:

- Sí
  - No
- ¿Consideras los puntos anteriores de utilidad mediante una app? \*
  - Sí
  - No
  - Tal vez
- ¿Pagarías un precio mayor por la calidad del servicio y del producto? \*
  - Sí
  - No

**Imagen N°9:** Pregunta de encuesta

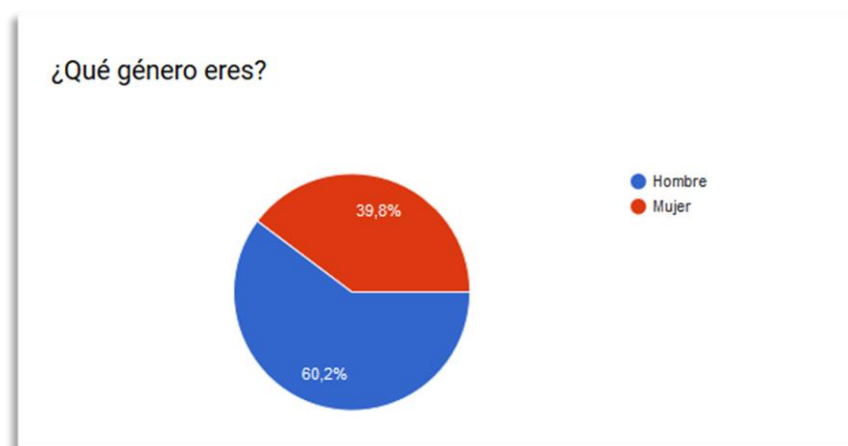
**Fuente:** Elaboración propia

### **ANEXO N° 3**

Se adjuntan los resultados de las encuestas que surgen de la aplicación de la misma a la muestra definida como n= 385 personas.

En relación al ANEXO N° 2, se adjuntan las respuestas de cada una de las preguntas anteriores.

Respecto de la primera pregunta, se observa que más del 60% de los encuestados y potenciales clientes son hombres, esto es debido a que las mujeres son las encargadas de la cocina en los hogares de familia, los hombres en cambio procuran cocinar lo menos posible.

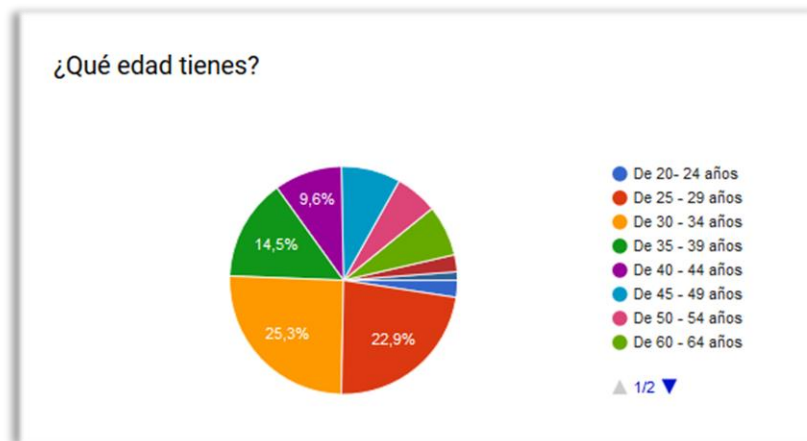


**Imagen N° 1:** Resultados respuestas de encuesta

**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo a la segunda pregunta que se presenta en la imagen N°2 se observa que más del 50% de los encuestados y potenciales clientes tienen un rango de edad de entre 25 años y 40 años como máximo.

En este sentido se deben elaborar estrategias de promoción, comunicación y publicidad por los medios que este tipo de personas utiliza y consume, como así también una estrategia de marca que este tipo de personas comprenda para instalar el concepto en sus mentes.

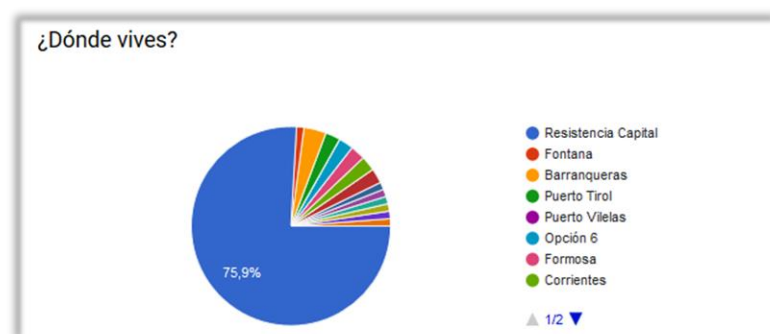


**Imagen N° 2:** Resultados respuestas de encuesta

**Fuente:** Elaboración propia

La siguiente pregunta de ¿Dónde vives? Es sumamente importante, debido a que define la estrategia de distribución o plaza de la empresa.

Es uno de los diferenciales que se ofrece y según el 75% de los encuestados, todos radican en la Ciudad de Resistencia, lugar donde está ubicada la oficina central de la empresa.

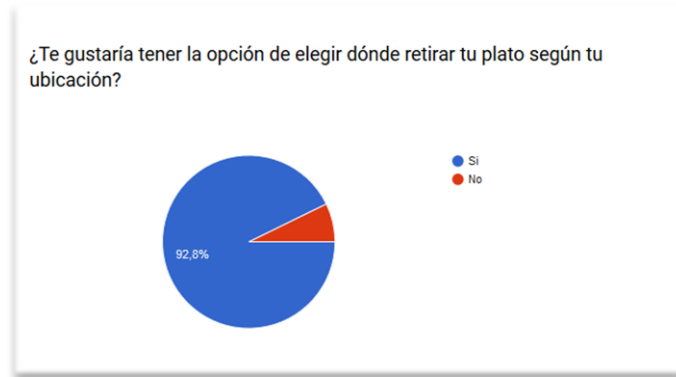


**Imagen N° 3:** Resultados respuestas de encuesta

**Fuente:** Elaboración propia

La siguiente pregunta se relación con la anterior, ya que otorga la opción al cliente de elegir la geolocalización de donde retirar su pedido en base a su ubicación actual.

Esto define la ubicación del Papri – Point, y según el 92% de los encuestados, lo considera importante y es un beneficio para el mercado.



**Imagen N° 4:** Resultados respuestas de encuesta

**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo al siguiente gráfico, se observa que el 89% de los encuestados prefiere realizar los pedidos mediante una app (Paprik – app) exclusiva del negocio, permitiendo que el cliente arme su plato a gusto y preferencia de acuerdo a los ingredientes disponibles en el día, esto requiere un desarrollo de software.



**Imagen N° 5:** Resultados respuestas de encuesta

**Fuente:** Elaboración propia

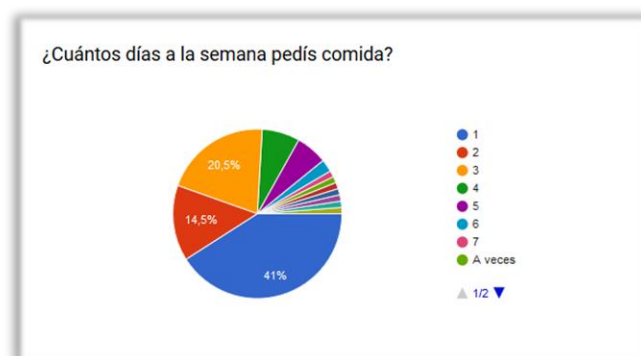
Dentro de las diferentes alternativas de pedidos, prácticamente el 60% de los encuestados prefiere comida elaborada y no comida rápida. Esto demanda una inversión en equipos, insumos, recursos y personal calificado para tal fin.



**Imagen N° 6:** Resultados respuestas de encuesta

**Fuente:** Elaboración propia

En base a la siguiente pregunta, que tiene como principal objetivo detectar la cantidad de personas que consume comida elaborada al menos una vez por semana (siendo esta la frecuencia mínima de compra), se observa que el 60% consume este tipo de productos al menos una vez por semana, lo que genera un mercado con un crecimiento potencial a futuro.

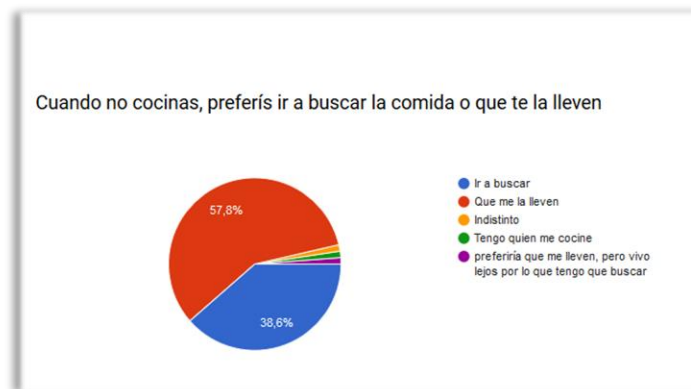


**Imagen N° 7:** Resultados respuestas de encuesta

**Fuente:** Elaboración propia



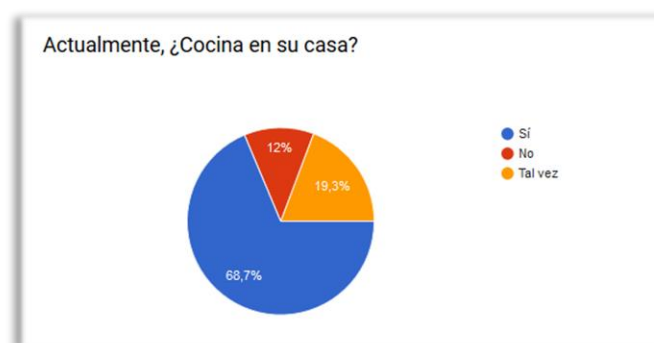
En función a las personas que consumen al menos una vez un producto gastronómico porque no cocinan en sus casas, se determina si prefieren buscarlo por un local de comidas o que se lo lleven a su domicilio o sus cercanías en función de su ubicación, prácticamente el 58% de los encuestados prefiere que el producto se distribuido.



**Imagen N° 8:** Resultados respuestas de encuesta

**Fuente:** Elaboración propia

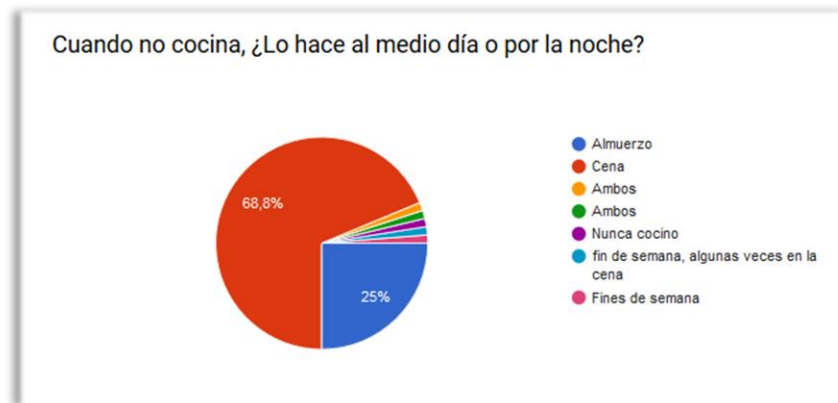
En función a la siguiente pregunta, se observa que el 30% de los encuestados no cocina en su casa, teniendo un 60% que si lo hace pero con las siguientes salvedades, por ejemplo no cocina todos los días, no cocina más de una vez por día.



**Imagen N° 10:** Resultados respuestas de encuesta

**Fuente:** Elaboración propia

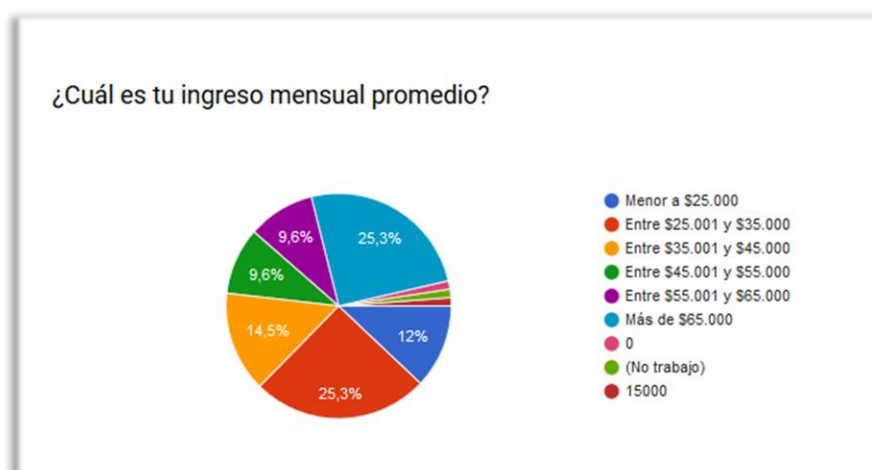
De acuerdo a las preguntas anteriores y determinando el momento del día en que se consume este tipo de productos, se define que el 68% de los encuestados lo solicita por la noche y el 25% durante el almuerzo.



**Imagen N° 9:** Resultados respuestas de encuesta

**Fuente:** Elaboración propia

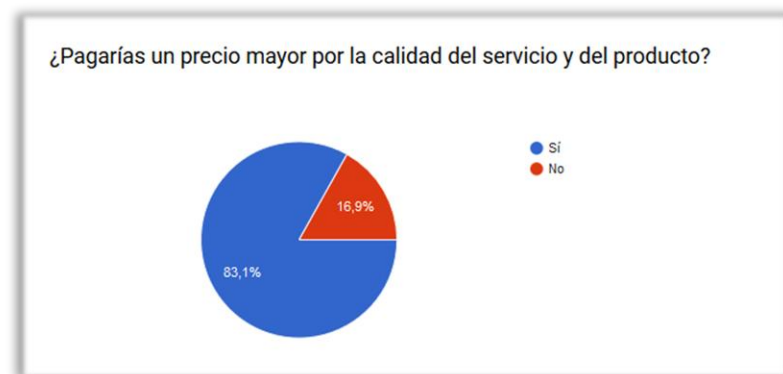
En las siguientes respuestas sobre la pregunta del ingreso promedio, se observa que el 70% de los encuestados posee un ingreso promedio de entre \$25000 y \$40000, siendo este un segmento, desde el punto de vista socio – económico, muy atractivo para comercializar estos tipos de productos.



**Imagen N° 11:** Resultados respuestas de encuesta

**Fuente:** Elaboración propia

Dentro de este segmento, se valoran los diferenciales que los productos otorgan al consumidor y por ello se paga un precio más alto, pero el consumidor consume algo más que el producto en sí mismo, buscar satisfacer de manera integral todas sus necesidades, se observa que más del 80% de los encuestados pagaría un precio mayor por consumir un producto y un servicio de calidad.



**Imagen N° 12:** Resultados respuestas de encuesta

**Fuente:** Elaboración propia