



**Graduate School of Business**

**Máster en Dirección de Empresas**

**Tesis para optar el grado de Máster de la Universidad de Palermo en  
Dirección de Empresas**

***PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE TORTILLAS  
DE PLÁTANO VERDE ECUATORIANO EN LA CIUDAD AUTÓNOMA DE  
BUENOS AIRES, ARGENTINA***

**Tesista: Jazmina del Rosario Real Roby**

**Legajo: 0077308**

**Director de Tesis: Jorge Almada**

**2017**

**Buenos Aires – Argentina**

## **EVALUACIÓN DEL COMITÉ**

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios ya que el bendice siempre mis pasos, me ilumina en el camino a seguir y me dio la mejor familia que se puede desear.

Por lo que, el mayor agradecimiento para este nuevo logro es para mis padres, ellos son mi guía, mi apoyo, mi fortaleza, mi luz y esta tesis va para ellos. Su esfuerzo por darme lo mejor todos los días son cosas que se llevan en el corazón, me motivan y gracias a ellos he podido culminar otra etapa de mi vida con éxito. Todo lo que soy y seré se lo debo a ellos.

A mi Violetita que me apoyó desde el principio con estudiar la maestría y aunque hoy no está presente sé que desde el cielo ella también me guía y está conmigo en esta etapa de mi vida.

En especial también agradezco a mi esposo y a mis suegros que estuvieron días y noches velándose por mí desde el inicio del desarrollo de esta tesis, luchando conmigo con amor y comprensión. Momentos que se guardan en el corazón.

A mis hermanos y cuñadas que me han apoyado a lo largo del camino con sus consejos.

Y para finalizar agradezco a mi tutor Jorge Almada por dedicarme todo el tiempo necesario para culminar mi tesis, ayudándome con consejos, ejemplos y una buena dirección para culminar con éxito el desarrollo del presente proyecto.

## **RESUMEN DE LA TESIS**

La presente investigación, tuvo como finalidad analizar la factibilidad de implementación de un emprendimiento para una empresa productora de tortillas de plátano verde macho en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, llevando a cabo todos los análisis comerciales, técnicos, legales y financieros.

El trabajo se inició con una investigación de macro y micro entorno, donde se analizó el contexto político de la República Argentina, como así también sobre la industria gastronómica, de la nueva tendencia *fast good* y cómo ha sido su crecimiento en la ciudad.

Se utilizó una metodología cualitativa y cuantitativa donde primero se encuestó a la población objetivo y luego se hicieron entrevistas semiestructuradas a informantes claves para conocer acerca del mercado y validar el canal de venta por intermediarios.

Para finalizar conforme al análisis del estudio de mercado, técnico y financiero, se confirmó la viabilidad de la implementación del negocio antes descrito y se concluyó que el mercado potencial encuentra atractiva la propuesta de las tortillas de plátano verde macho en la Ciudad.

# ÍNDICE GENERAL

## Contenido

## Página

### PRÓLOGO xi

### CAPÍTULO 1 - INTRODUCCIÓN 1

Objetivos de la investigación.....	1
1.1.1 Objetivo general.....	1
1.1.2 Objetivos específicos.....	1
1.2 Alcance.....	1
1.3 Metodología de la investigación.....	2
1.4 Diseño de la investigación.....	4
1.4.1 Cálculo de población y muestra de la investigación cuantitativa.....	4
Tamaño de la Muestra N.....	4
1.4.2 Cálculo de población y muestra de la investigación cualitativa.....	5
1.5 Procedimiento de la investigación.....	6

### CAPÍTULO 2 – MARCO TEÓRICO 7

2.1 Definición del plan de negocios y partes.....	7
2.1.1 Estudio de Mercado.....	9
Dentro del estudio de mercado se analiza la oferta y la demanda, así como los precios y los canales de distribución. El objetivo de todo estudio de mercado de acuerdo con la página de internet estudiosdemercado.org es la de tener una visión clara de las características del producto que se quiere introducir, además de un conocimiento exhaustivo de los interlocutores del sector. Se puede decir que es el conjunto de acciones que se ejecutan para saber la respuesta del mercado tanto de la demanda como la oferta ante un producto o servicio a ofrecer.....	9

2.1.2 Estudio Técnico.....	10
2.1.3 Evaluación económica-financiera.....	12
2.2. Análisis del micro y macro entorno.....	12
2.2.2 Análisis FODA.....	13
2.2.3 Fuerzas de Porter.....	14
2.3 Business Model Canvas.....	16

## **CAPÍTULO 3 – ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y DEL NEGOCIO**

### **19**

3.1 Análisis Macro Entorno.....	19
3.1.1 Entornos económicos, político y sociocultural.....	20
3.1.2 Industria gastronómica y la comida rápida o <i>fast food</i> .....	26
3.1.3 La tortilla de plátano verde como comida rápida pero saludable.....	37
3.1.4 Marco legal ámbito gastronómico en Argentina.....	43
3.1.5 Análisis FODA del Negocio.....	53
3.2 Análisis del microentorno.....	55
3.2.1 Las 5 fuerzas de Porter.....	55

## **CAPÍTULO 4 - INVESTIGACIÓN DE MERCADO 58**

4.1 Resultados de la Investigación de mercado.....	60
4.1.1 Método de observación.....	60
4.1.2 Análisis de la encuesta a población objetivo.....	61
4.1.3 Análisis de las entrevistas semiestructuradas al canal de venta.....	73

## **CAPÍTULO 5 – PROPUESTA DE VALOR 85**

5.1 Misión y Visión del negocio.....	85
5.2 Logo de la Empresa.....	85

5.3 Organización Legal de la Empresa.....	86
5.3.1 Tipo de Sociedad:.....	86
5.3.2 Nombre Comercial:.....	86
5.3.3 Participación Social:.....	86
5.3.4 Domicilio Legal:.....	86
5.4 Demanda del producto, escenarios y supuestos.....	86
5.4.1 Grados de exposición en el mercado.....	89
5.4.2 Segmentación del mercado y mercado objetivo.....	89
5.4.3 Posicionamiento del producto.....	89
5.4.4 Análisis del precio del producto.....	90
5.4.5 Plaza.....	90
5.4.6 Promoción.....	91
5.5 Business Model Canvas.....	91
5.5.1 Segmento de Clientes.....	91
5.5.2 Propuesta de valor.....	91
5.5.3 Canales.....	92

## **CAPÍTULO 6 - RECURSOS    94**

6.1 Características e infraestructura.....	94
6.2 Proveedores.....	95
6.3 Materia Prima.....	96
6.4 Equipos e utensilios de cocina.....	96
6.5 Procesos de producción y horarios de trabajo.....	96
6.6 Equipos y suministros de oficina y mobiliario.....	97
6.7 Gastos de apertura y marco legal.....	98
6.7 Organigrama de la Empresa.....	99

6.7.1 Descripción de las Funciones.....	99
6.8 Presupuesto Nómina.....	101
<b>CAPÍTULO 7 - PLAN ECONÓMICO / FINANCIERO 102</b>	
7.1 Inversión Inicial.....	102
7.2 Flujo de fondos proyectado.....	103
<b>CAPÍTULO 8 – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>108</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Indicadores de crecimiento Argentina	23
Tabla 2. Según Género	62
Tabla 3. Según edad	63
Tabla 4. Según nacionalidad	64
Tabla 5. Frecuencia de consumo de comidas rápidas	65
Tabla 6. Prueba del plátano verde	66
Tabla 7. Apreciación de la tortilla de plátano verde	67
Tabla 8. Adquisición de la tortilla del plátano verde	68
Tabla 9. Horario de consumo de la tortilla del plátano verde	69
Tabla 10. Pago de la tortilla del plátano verde	70
Tabla 11. Prueba de tortilla de verde con otra combinación	71
Tabla 12: Supuestos entre escenarios	88
Tabla 13: Resumen de precios	90
Tabla 14: Proveedores	95
Tabla 15: Equipos e utensilios de cocina	96
Tabla 16: Procesos de producción y horarios de trabajo	97
Tabla 17: Equipos y suministros de oficina y mobiliario	98



Tabla 18: Gastos por apertura	99
Tabla 19: Procesos de producción y horarios de trabajo	102
Tabla 20: Inversión Inicial	103
Tabla 21: Flujo de fondos al primer año	105
Tabla 22: Flujo de fondos al segundo y tercer año	107
Tabla 23: Flujo de fondos al cuarto y quinto año	108
Tabla 24: Análisis del VPN y TIR	109
Tabla 25: Análisis del VPN y TIR, según escenarios	128

## **ÍNDICE DE IMÁGENES**

Imagen 1: Business Model Canvas	17
Imagen 2: Comida rápida	30
Imagen 3: Platos típicos de Argentina	32
Imagen 4: Productos <i>Green Eat</i>	34
Imagen 5: Proceso de elaboración de la tortilla de plátano	39
Imagen 6: Proceso de elaboración de la tortilla de plátano verde	40
Imagen 6: Zona microcentro	74
Imagen 7: Logo de la empresa	85

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Modelo “Cinco Fuerzas” de Porter	15
Gráfico 2: Propiedades del plátano verde macho	42

Gráfico 3: Las 5 fuerzas de Porter	57
Gráfico 4: Según Género	62
Gráfico 5: Según edad	63
Gráfico 6: Según nacionalidad	64
Gráfico 7: Frecuencia de consumo de comidas rápidas	65
Gráfico 8: Prueba del plátano verde	66
Gráfico 9: Apreciación de la tortilla del plátano verde	67
Gráfico 10: Adquisición de la tortilla del plátano verde	68
Gráfico 11: Horario de consumo de la tortilla del plátano verde	69
Gráfico 12: Pago de la tortilla del plátano verde	70
Gráfico 13. Prueba de tortilla de verde con otra combinación	71
Gráfico 14: Organigrama de la empresa	100

## **PRÓLOGO**

Hoy en día, es cada vez más complicado, ya sea por la profesión o los estudios, conservar los hábitos antiguos de alimentación saludable y nutritiva. Algunas veces por falta de tiempo, otras por cansancio. Esto a su vez conlleva al consumo masivo de comidas rápidas, que en la mayoría de los casos no son tan saludables. Dado esta problemática, las compañías están cada vez más investigando y desarrollando productos nuevos con altos valores nutricionales y que sean de fácil preparación y consumo. Es por esta razón que nació la idea de esta investigación, donde se tomará a la tortilla de plátano verde macho como una propuesta atractiva y saludable de comida rápida.

El plátano verde macho es uno de los principales productos alimenticios en varios países de América y forma parte de la canasta familiar básica de todos los estratos sociales. Al plátano verde se lo puede mezclar con otros alimentos, para agregar más valor nutricional, además que, no posee ningún tipo de aditivo dañino para la salud, mejora el sistema inmunológico, aumenta las defensas en el organismo, su alto contenido de fibra mejora la digestión y ayuda al buen desarrollo de la actividad intestinal, entre sus beneficios más conocidos.

Esta serie de beneficios y propiedades ha llevado al plátano verde a ser consumido a cualquier edad, desde infantes hasta adultos mayores; al igual que mujeres embarazadas y deportistas. Alguno de los nutrimentos más característicos del

plátano es el ácido fólico y el potasio, también posee magnesio y sustancias de acción astringente; y posee fibras que ayudan en el tracto intestinal.<sup>1</sup>

A este producto también se lo puede acompañar con atún, queso, carne, pollo, cerdo, panceta, e inclusive soja, además, se puede degustar al horno o frito. En lo que respecta al consumo, para los recién nacidos es muy común darlo como bebida en la colada de harina de plátano y en los adultos mayores su mayoría lo consume hecho tortilla con una taza de café.

Como mercado objetivo para esta investigación se escogió la ciudad autónoma de Buenos Aires, puesto que Argentina en general, se tiene la hora del té o la merienda, donde las personas se alimentan de masitas de pan, facturas, entre otros, inclusive a la hora del almuerzo se encuentran como parte del menú a las empanadas, tartas, pizza que entre otras cosas no son tan beneficiosas para la salud. Por esta razón se encontró la necesidad de ofrecer algo rico y nutritivo que acompañe el almuerzo nutritivo y saludable y posteriormente hacer uso de este producto en el desayuno, la merienda o la cena.

Considerando entonces la oportunidad que se encontró en este mercado, el principal objetivo de esta investigación será estudiar y evaluar la factibilidad del proyecto de una empresa productora de tortillas de plátano verde macho ecuatoriano en la ciudad autónoma de Buenos Aires, y poder concluir con la viabilidad de esta atractiva y saludable propuesta.

---

<sup>1</sup> Información obtenida del sitio web <http://frutas.consumer.es/platano/propiedades/>, recuperado el 13/03/2017.

# CAPÍTULO 1 - INTRODUCCIÓN

## Objetivos de la investigación

### 1.1.1 Objetivo general

- Formular un plan de negocios para una empresa productora de tortillas a base de plátano verde macho en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Desarrollar una investigación de mercado que permita evaluar la aceptación del nuevo producto en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, conocer las preferencias de los consumidores, sus hábitos de consumo sobre las comidas rápidas saludables y así establecer las estrategias marketing de la empresa.
- Formular la propuesta de valor acorde con los hallazgos de la información y el análisis previo
- Realizar una evaluación financiera para establecer la viabilidad del proyecto y su análisis en diferentes escenarios sobre la proyección del negocio.

## 1.2 Alcance

La investigación se realizó en los últimos meses del 2016 y durante el 2017, por lo que los datos utilizados sobre el mercado, financieros, legales, demográfico entre otros pertenecen al periodo de tiempo descrito.

En primera instancia, al ser un producto nuevo en la ciudad, se considera que la comercialización del producto se hará por medio del canal de venta de

intermediarios, denominando así al canal de distribución como cliente principal. El lugar escogido será la zona del Microcentro, ya que, de acuerdo con la previa investigación realizada, se la determinó como una zona óptima para el consumo de este producto, y debido a la ubicación se podrá llegar no solo a consumidores argentinos sino también a la concentración de extranjeros que ya conocen previamente el producto que se va a ofrecer.

### **1.3 Metodología de la investigación**

Como fuentes primarias se realizarán dos tipos de investigaciones una cuantitativa y una cualitativa. La investigación de análisis cuantitativo ayudara a conocer las características de la población, sus preferencias, hábitos de consumo y el nivel de aceptación del producto en la ciudad autónoma de Buenos Aires.

El análisis cuantitativo será de carácter descriptivo mediante el análisis de las características de la población por medio de una encuesta con 10 preguntas cerradas; y también será de carácter exploratorio y explicativo con el propósito de confirmar la factibilidad del proyecto según el análisis de la información general y específica por medio de revisión de páginas de internet, libros, textos, publicaciones y bibliografía.

La investigación de tipo cualitativa se hará por medio de entrevistas semiestructuradas a informantes claves del canal de venta escogido, a modo que, se pueda validar si dicho canal es el indicado para la introducción del producto y además recoger información necesaria para conocer las pautas del mercado.

Las preguntas de la entrevista semiestructurada como lo dice el nombre poseen una estructura con preguntas abiertas, es decir, son planificadas previamente por el investigador para lo cual se prepara un guion con todo lo preciso que se quiere conocer o temas a abordar y se realiza de forma secuenciada y dirigida pero se puede

desviar del guion y explorar temas emergentes sin olvidar que el objetivo principal es obtener información relevante y necesaria para la investigación. Se utilizará entonces el método no probabilístico de conveniencia de sitio en el lugar escogido para la introducción del producto y donde se encuentran los informantes claves.

Aunado a toda esta investigación preliminar, también cabe destacar como importante el estudio del micro y macro entorno donde se podrá revelar importantes aspectos técnicos y legales sobre las normas establecidas para el correcto funcionamiento del negocio.

Además, se han propuesto fuentes secundarias que servirán como material de apoyo para el desarrollo a lo largo del proyecto.

**Revisión bibliográfica:** Tesis, libros, guías, encuestas, revistas, diarios, artículos, reportajes, etc. que tengan una estrecha relación con la investigación tales como:

- INDEC
- Ministerio de Economía y finanzas
- CONAL
- Ministerio de Salud
- AFIP
- AGIP
- Buenos Aires Ciudad

Una vez finalizado el análisis del mercado y entorno, se procederá al estudio técnico el cual permitirá definir los recursos necesarios para el desarrollo de la empresa. Y, por último, pero no menos importante se realizará la evaluación financiera, la cual indicará la factibilidad y viabilidad del proyecto.

## **1.4 Diseño de la investigación**

Con respecto al diseño de la investigación la misma será de carácter no experimental dado a que no hay influencia por parte del encuestador en el manejo de las variables, y es transversal ya que se realizó por un periodo de tiempo determinado.

### **1.4.1 Cálculo de población y muestra de la investigación cuantitativa**

Las encuestas serán realizadas en la ubicación donde se desea comercializar el producto (Zona Microcentro) a través de intercepción de personas. Esta zona es una de las más transitadas en horarios laborales y existe una gran concentración de locales de comida rápida, y no solamente de comida rápida sino también de comida saludable, específicamente dirigidos para las personas que necesitan comer algo rápido, de manera práctica y volver nuevamente al trabajo.

Como muestra para este análisis se tiene a todas aquellas personas que laburan en la ciudad autónoma de Buenos Aires; es decir su población económicamente activa. Según datos del Censo realizado en el 2010, se indica que 1'728.382 de la población corresponden a este segmento, por lo que para efectos de esta investigación se la considerará como una población infinita y se aplicará el factor de correlación donde la técnica que se utilizará será la de muestreo aleatorio.

#### **Tamaño de la Muestra N**

Para su determinación se trabajará con un nivel de confianza del 95%. El error establecido de la muestra es del 5%.

El tamaño de la Población  $N= 1'728382$  personas que trabajan en la ciudad autónoma de Buenos Aires (aproximadamente). Se podrá corroborar los datos en el Anexo 1.



Se estima entonces que tanto la probabilidad de éxito como de fracaso corresponde al 50%.

Población infinita > 100.000

Nivel de Confianza del 95%

Un error Muestral del 5%

Probabilidad de éxito: 50%

Probabilidad de fracaso: 50%

$$n = Z^2 * \left( \frac{P * Q}{e^2} \right)$$

$$n = 1.96^2 * \left( \frac{0.5 * 0.5}{0.05^2} \right)$$

$$n = 384,16 \approx 400$$

De acuerdo con el cálculo efectuado, el tamaño final de la muestra debe ser 384 encuestas. Pero debido a las especificaciones del proyecto se encuestará a 400 personas dentro de la ciudad autónoma de Buenos Aires, lo cual favorece al estudio, porque la muestra acapará mayor cantidad de individuos.

#### **1.4.2 Cálculo de población y muestra de la investigación cualitativa**

Como se indica anteriormente, la investigación será de manera cualitativa por medio de entrevistas semiestructuradas a informantes claves del canal de venta escogido como lo son los intermediarios que posean locales de comida modalidad *take away*. Se planificarán así preguntas mediante un guion preestablecido, secuenciado y dirigido. Las preguntas se pueden observar en el Anexo 2.

Este muestreo por conveniencia de sitio es una técnica que permite seleccionar una muestra de la población donde los sujetos son seleccionados dados la conveniente accesibilidad y proximidad de los individuos para el investigador. Es decir, los sujetos empleados en la investigación se seleccionan porque están fácilmente disponibles, no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico. Su selección puede ser intencionada o por oportunidad y el análisis de la profundidad será de manera concluyente. La investigación concluyente tiene como objetivo probar hipótesis específicas y analizar las relaciones por lo que la información necesaria se debe definir con claridad.

### **1.5 Procedimiento de la investigación**

En la introducción se dejó planteada la idea de la presente investigación, se justificó el estudio del mismo, se mostró la oportunidad del proyecto y se fijaron los objetivos tanto generales como específicos. Luego se señaló la metodología de investigación por medio del tipo de estudio, diseño de la investigación, la población y muestra y se definieron los instrumentos para la recolección de datos.

Una vez identificado los puntos anteriores, se realizará el marco teórico para el cual es necesario la investigación bibliográfica con relación al tema y a su vez ayude al aporte documentado en el desarrollo de la investigación.

Después, se desarrollará la investigación de mercado, se realizará el estudio técnico y se complementará con el estudio financiero para validar o no factibilidad y rentabilidad del proyecto. Como último punto se establecerán las conclusiones y recomendaciones sobre todo el estudio realizado.

## **CAPÍTULO 2 – MARCO TEÓRICO**

Para el logro de los objetivos es muy importante contar con la parte teórica de lo que se va a analizar, para aquello se necesita la investigación bibliográfica de conceptos referente al estudio en cuestión, como lo es la evaluación del proyecto; donde además se tiene como puntos importantes al estudio de mercado, el estudio técnico y el estudio económico financiero.

Aunado a los puntos antedichos, se estudiará la teoría del entorno de la empresa mediante el análisis macro y micro por medio de las 5 fuerzas de Porter y la matriz FODA; y se profundizará en la bibliografía del análisis Business Model Canvas como una herramienta base para la comprensión de un negocio.

### **2.1 Definición del plan de negocios y partes**

De acuerdo con las investigaciones realizadas, un concepto muy acertado sobre un plan de negocios es el de los autores John Cartwright y Esteban Basantes en el año 2012 donde en su tesis denominada plan de negocios, lo resumen como:

“El plan de negocios es una guía para el empresario en donde se detallan detenidamente varios temas importantes para la ejecución o consecución de un negocio. Analiza el mercado en el presente y se proyecta acciones para un buen futuro. Además, ayuda al estudio de estrategias y desarrollo de objetivos claves para la innovación de nuevos servicios o productos. El plan de negocios debe establecer factores claves para llegar a ser exitoso en la industria, estos factores deben ser analizados en un ambiente interno y externo, es decir un análisis de mercado que pueda llegar a proyectar el futuro. Otros análisis por

desarrollarse en base a los factores claves son el análisis DAFO, el establecimiento de objetivos y conceptos estratégicos, el concepto de producto o servicio. Finalmente, los planes de inversión, recursos humanos, financiero y de más factores que harán el plan comercial” (2012).

Otra explicación muy acertada acerca del plan de negocios es la del artículo de la página de internet [entrepreneur.com](http://entrepreneur.com) donde se indica que el plan de negocio es necesario ya que indica básicamente todos los objetivos de la empresa a crear, las estrategias que se deben plantear para conseguir los objetivos, definir la estructura organizacional, el monto de inversión que se requiere para financiar el proyecto y el planteamiento de posibles soluciones para resolver problemas futuros ya sean estos problemas internos de la empresa o externos de su entorno. Recalcan además que la importancia de un plan de negocios es saber definir las bases y se indica que el punto más esencial y que pone a prueba la viabilidad de la idea, es la evaluación económica-financiera donde mediante el análisis con base en cálculos y proyecciones de escenarios, indicará si el negocio generará un margen de utilidad atractivo que lo haga rentable.<sup>2</sup>

Es decir, como resumen de esta parte se tiene que el plan de negocio es un bosquejo muy acertado de cómo se deberá desarrollar el proyecto ya que permite ordenar las ideas, encontrar la propuesta de valor, y validar si el mismo resultara de manera positiva o negativa con respecto al mercado que se desea incursionar y para lograr todo esto es necesario realizar tres tipos de estudios importantes, el estudio de mercado, el estudio técnico y la evaluación económica financiera.

---

<sup>2</sup> Información obtenida del sitio <https://www.entrepreneur.com/article/269219>, recuperado el 13/03/2017.

### 2.1.1 Estudio de Mercado

Dentro del estudio de mercado se analiza la oferta y la demanda, así como los precios y los canales de distribución. El objetivo de todo estudio de mercado de acuerdo con la página de internet estudiosdemercado.org es la de tener una visión clara de las características del producto que se quiere introducir, además de un conocimiento exhaustivo de los interlocutores del sector. Se puede decir que es el conjunto de acciones que se ejecutan para saber la respuesta del mercado tanto de la demanda como la oferta ante un producto o servicio a ofrecer.<sup>3</sup>

Otra definición que destacar es la de la página de internet Gestipolis.com donde se indica que la investigación de mercados en términos generales es el proceso que comprende las acciones de identificación, recopilación, análisis y difusión de información con el propósito de mejorar la toma de decisiones. Su implementación se produce, básicamente, para resolver problemas y/o para identificar problemas; las cuales requieren datos concretos para un análisis determinado.<sup>4</sup>

Además, se conoce que el estudio de mercado es un método que ayuda a conocer a los clientes actuales y a los potenciales. De manera que al saber cuáles son los gustos y preferencias de los clientes, así como su ubicación, clase social, educación y ocupación, entre otros aspectos, se podrá ofrecer los productos que ellos desean a un precio adecuado. Lo anterior conlleva a un aumento en las ventas y a mantener la satisfacción de los clientes para lograr su preferencia.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Información obtenida del sitio: [https://www.estudiosdemercado.org/que\\_es\\_un\\_estudio\\_de\\_mercado.html](https://www.estudiosdemercado.org/que_es_un_estudio_de_mercado.html), recuperado el 04/06/2017.

<sup>4</sup> Información obtenida del sitio <https://www.gestipolis.com/que-es-la-investigacion-de-mercados/>, recuperado el 17/03/2017.

<sup>5</sup> Información obtenida del sitio <http://www.contactopyme.gob.mx/promode/invmdo.asp>, recuperado el 15/03/2017.

Dentro de la investigación de mercados 4ta edición por Hair Joseph en el 2010, se tiene que hay muchas etapas en el proceso de la investigación de mercado donde primero es necesario establecer la necesidad de información, es decir, identificar el problema y los objetivos, diseñar la muestra, recopilar los datos, procesarlos y analizarlos y luego presentar los resultados del estudio por medio de informes donde se describan todas las variables involucradas.

Además, se indica que los estudios de mercado se pueden dividir en exploratorios, descriptivos, correlacionales, explicativos, de monitoreo, causales y concluyentes. Y se explica que como método de recolección de la información se tiene a la fuente primaria, que es información creada, o generada a partir de un estudio específico y las fuentes secundarias que se refiere a la información publicada en textos, revistas, comunicados y publicaciones, entre otros<sup>6</sup>

Uno de los métodos más usados para la recolectar información es la encuesta, la cual ayuda a reunir datos o detectar las opiniones de los encuestados sobre un asunto en particular, luego de esto se hace el análisis y se muestran los resultados. Lo importante es mediante ese análisis llegar a definir el precio que pagarían por el producto, los gustos y preferencias de la población objetivo, el canal de comercialización del producto, entre otros.

### **2.1.2 Estudio Técnico**

El estudio técnico tiene como finalidad proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación de un proyecto, como lo indica la página de internet econlink.com este estudio debe definir la función de producción

---

<sup>6</sup> Información obtenida del sitio [https://www.academia.edu/20202793/Investigacion\\_de\\_Mercados\\_Hoseph\\_F\\_Hair](https://www.academia.edu/20202793/Investigacion_de_Mercados_Hoseph_F_Hair), recuperado el 27/08/2017.

que optimice la utilización de los recursos disponibles en la producción del bien o servicio del proyecto. De aquí podrá obtenerse la información de las necesidades de capital, mano de obra y recursos materiales, tanto para la puesta en marcha, como para la posterior operación del proyecto.

El estudio técnico consta además de dos estudios principales el organizacional y el legal, donde el estudio de las variables organizacionales durante la preparación del proyecto manifiesta su importancia en el hecho de que la estructura que se adopte para su implementación y operación está asociada a egresos de inversión y costos de operación tales que pueden determinar la rentabilidad o no de la inversión. Los efectos económicos de la estructura organizativa se manifiestan tanto en las inversiones como en los costos de operación del proyecto. Se busca con este estudio poder estimar el dimensionamiento físico necesario para la operación, las necesidades de equipamiento de las oficinas, las características del recurso humano que desempeñará las funciones y los requerimientos de materiales, entre otras cosas.

Mientras que los efectos económicos de los aspectos legales que más frecuentemente se consideran en la viabilidad de un proyecto son los relacionados con el tema tributario, como, por ejemplo, los impuestos a la renta y al patrimonio, y los gastos de salud.<sup>7</sup>

El estudio técnico debe servir como guía para el estudio económico-financiero, donde se pautarán la parte operativa que conlleve al uso de los recursos para producir un producto. Además, el estudio técnico también ayudara a determinar el tamaño y la localidad donde se va a hacer del producto, como deben ser las instalaciones internamente, sus aspectos organizacionales, entre otros.

---

<sup>7</sup> Información obtenida del sitio <https://www.econlink.com.ar/proyectos-de-inversion/estudio>, recuperado el 04/06/2017.

### **2.1.3 Evaluación económica-financiera**

Los objetivos de esta etapa de evaluación económica financiera son los de ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y antecedentes adicionales para la evaluación del proyecto, evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad.

En concordancia con Federico Anzil (2009), la sistematización de la información financiera consiste en identificar y ordenar todos los ítems de inversiones, costos e ingresos que pueden deducirse de los estudios previos. Para realizar este estudio se utiliza información de varias fuentes, como por ejemplo estimaciones de ventas futuras, costos, inversiones a realizar, estudios de mercado, de demanda, costos laborales, costos de financiamiento, estructura impositiva, etc.<sup>8</sup>

La evaluación del proyecto se realiza sobre la estimación del flujo de caja de los costos y beneficios. Gran parte de su estudio está relacionado estrechamente según referencias que se derivan de los estudios técnicos, de mercado y organizacional.

## **2.2. Análisis del micro y macro entorno**

El micro y macro entorno es un análisis importante porque tanto las fuerzas externas como factores internos pueden influir o tener un impacto significativo en el negocio. En lo que respecta al microentorno se tiene a los clientes, a la población, a los proveedores, a la competencia, a los intermediarios que en conjunto serían el entorno competitivo del negocio y su análisis puede prever cambios bruscos en el mercado y tener estrategias proactivas a la mano; mientras que en el macroentorno se tiene a las fuerzas políticas, demográficas, tecnológicas, culturales, naturales y económicas, son fuerzas que no pueden ser controladas por la empresa.

---

<sup>8</sup> Información obtenida del [sitio http://www.zonaeconomica.com/estudio-financiero](http://www.zonaeconomica.com/estudio-financiero), recuperado el 04/06/2017.



Hay muchos métodos, instrumentos o herramientas para realizar este análisis, en lo que respecta al análisis del microentorno y la evaluación del atractivo del sector en el cual actúa la empresa como la evaluación de la competitividad del sector se tiene a las cinco fuerzas de M. Porter como el análisis más conocido y representativo; y para el análisis del macroentorno el método más utilizado es la matriz FODA.

### **2.2.2 Análisis FODA**

El Análisis FODA fue diseñado por Albert Humphrey en EE. UU., el cual es utilizado como una técnica de evaluación que se aplica comúnmente en las organizaciones empresariales.

Tal como se indica en la página de internet [matrizfoda.com](http://matrizfoda.com), esta metodología es una herramienta de análisis que en términos generales se aplica a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento, de lo que está sucediendo en ese tiempo en el que se desarrolló el estudio. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas que permitan mejorar la situación que se tiene en ese tiempo determinado e implementarlas en el futuro.<sup>9</sup>

En otras palabras, la matriz FODA es el nexo que permite aparte de analizar el ambiente de la empresa, permite buscar y determinar las estrategias a seguir luego del análisis. Sus siglas son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, en cambio, las oportunidades y las amenazas son externas.

---

<sup>9</sup> Información obtenida del sitio <http://www.matrizfoda.com/dafo/>, recuperado el 13/03/2017.

Las fortalezas representan a las características que se diferencian de las de la competencia, sus recursos, lo que lo hace único. Las oportunidades son factores que pueden ser utilizados favorablemente y se encuentran en el entorno donde se desarrolla la empresa. Para las debilidades se encuentran las características de las cuales carece la empresa, sus defectos, y lo que le hace falta explotar y las amenazas son fuerzas del entorno que pueden poner en riesgo el desarrollo del negocio.

En general, con el análisis FODA se pretende hacer un análisis completo, tanto interno como externo, y así poder reconocer las estrategias a seguir para poder cumplir los objetivos planteados.

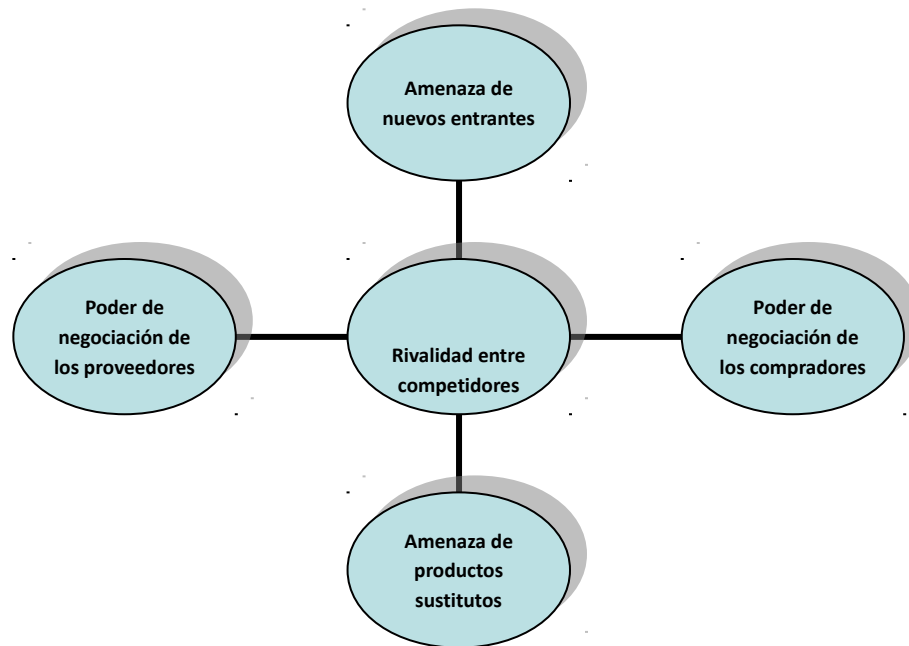
### **2.2.3 Fuerzas de Porter**

Las fuerzas Porter son un modelo muy importante a la hora de analizar a la competencia y a la industria. Se dieron a conocer en el año de 1979 y se han utilizado desde entonces. En el 2008 fueron además publicados en la revista Harvard Business Review.<sup>10</sup> Su finalidad es conocer dónde está colocada una empresa en comparación con otra y debe ser analizada en un determinado momento en el tiempo.

Dentro de las cinco fuerzas se encuentra la rivalidad entre competidores, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de ingreso de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los consumidores.

---

<sup>10</sup> Información obtenida del sitio <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>, recuperado el 13/03/2017.



**Gráfico 1: Modelo “Cinco Fuerzas” de Porter**

Fuente: Michael Porter, Competitive Strategy, 1980

La **rivalidad entre los competidores** según el autor se da sobre todo a las empresas que compiten con el mismo producto. Su rivalidad se puede dar por competencia de precios, pueden generar promociones, estrategias de marketing, mejoran la calidad y la atención al cliente, entre otras.

La posibilidad de **amenaza ante nuevos competidores o nuevos entrantes** hace referencia a las empresas que poseen las mismas características o lo mismos productos entre sí. Y que, al intentar entrar nuevos competidores en el mercado, se afecta significativamente en la rentabilidad del negocio porque este se verá obligado a cambiar sus estrategias.

La posible **amenaza de ingresos de productos sustitutos o secundarios**. Si los sustitutos de los productos comienzan a crecer y ser eficaces e inclusive más baratos que el de la compañía que se está analizando, esta correría un gran riesgo ya que ese sustituto haría que el precio baje indiferentemente que se tenga mejor calidad

que el sustituto y se obligaría al negocio a encontrar una propuesta de valor más fuerte para el mercado que no le permita ser reemplazado.

**Poder de negociación de los proveedores.** Este poder de negociación se da siempre y cuando en el mercado no se tengan muchas opciones para comprar los insumos que el negocio necesita, y más aún cuando este único proveedor o grupo de proveedores deja de venderle a la empresa y se cambia a otra, porque esto haría que la empresa tenga que buscar un proveedor que le venda productos más caro, se desconoce la calidad, entre otras.

**Poder de negociación de los compradores.** Mediante este análisis se conoce la lealtad de los consumidores para los productos o la empresa y si se está llegando al mercado de acuerdo con los objetivos propuestos.

### **2.3 Business Model Canvas**

La técnica del Business Model Canvas permite en su principio más básico visualizar el funcionamiento de las empresas. En español es conocido como el Lienzo de modelo de negocio.



**Imagen 1: Business Model Canvas**

Fuente: Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, Business Model Canvas Generation (2009)

El método del Canvas es considerado como una plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos negocios o como ayuda para encaminar y desarrollar negocios ya existentes, en general, es una ayuda a las empresas para la alineación de sus actividades.

Como explican sus creadores en el libro Generación de modelos de negocio (2009), la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica.

Una de las partes más representativas del lienzo es la propuesta de valor que se encuentra en el medio y es lo que hace especial al producto y lo diferencia de los demás. Esa propuesta de valor es llevada a los clientes para luego ahí entablar una relación, pero para lograr esto se debe pasar por los canales comerciales, Internet, tiendas, etc. Aunado a esto se encuentran las actividades y los recursos clave, es decir, lo que obligatoriamente se tiene que hacer para que funcione el negocio y también se encuentran los socios clave con los que se va a trabajar. Y para finalizar se tiene la estructura de costes y las líneas de ingresos de tu negocio.

## CAPÍTULO 3 – ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y DEL NEGOCIO

### 3.1 Análisis Macro Entorno

La industria gastronómica siempre se reinventa, va cambiando con los años y marca tendencias nuevas, esto ocurre ya que la gente nunca dejara de comer, por lo que solo se debe encontrar el nicho de mercado adecuado y deseado al momento de querer emprender en un negocio.

Debido a que como la industria gastronómica es muy amplia y tal como se indicó al inicio de la investigación, la falta de tiempo debido a la jornada laboral sumada al ritmo de vida acelerado que se lleva hoy en día, son factores que conllevan al consumo de las comidas rápidas o *fast food*, el estudio a continuación se centrara en esta parte de la industria.

Los cambios surgidos en los últimos años a nivel global como los avances en ciencia y tecnología, los cambios ambientales, la reducción de barreras comerciales, impactan positiva o negativamente en todas las industrias a nivel internacional pero más aun dentro de la industria gastronómica. Ya que la información actualmente se encuentra disponible en todos lados, es más fácil investigar también lo que se come en cuestión de segundos, si el producto es bueno o malo, como impacta ese producto en el organismo de las personas, etc. Aunado a esto, más allá de los aspectos internos sobre lo que se come, están también las tendencias y modas. Actualmente se encuentra un deseo de verse bien, de cuidar su salud, un fenómeno a destacar es el *Fast Good*, el cual tiene como base comer algo rápido, pero también saludable.

Inclusive, como dato relevante, es tanta la tendencia a verse bien y comer saludable que inclusive se ha desarrollado una enfermedad. El Doctor Steven Bratman

en 1997 dio nombre a la enfermedad ortorexia, un término acuñado para calificar como trastorno alimentario la obsesión patológica por comer comida considerada saludable por la persona.<sup>11</sup>

Para el desarrollo de la presente investigación es necesario el análisis de los factores macro-ambientales en el ámbito de la industria gastronómica, es decir, se analizarán las fuerzas externas que de una u otra manera influyen en el negocio y las cuales son: Los factores económicos, políticos, sociales; así como también los factores legales, entre los más importantes.

### **3.1.1 Entornos económicos, político y sociocultural**

La República Argentina cuenta con 43.847.430 habitantes, su densidad es de 16 habitantes/km<sup>2</sup> y está ubicada en el extremo sur y sudeste de América del Sur; y es considerada como un país desarrollado. Sus 2'780.400 km<sup>2</sup> hacen que Argentina sea el país hispanohablante más extenso del planeta.

La forma de gobierno en Argentina es por República Federal basada en una democracia parlamentaria. El poder ejecutivo es detentado por el presidente de la nación donde su tarea es la de responder a los intereses nacionales. El presidente es el jefe supremo del país, jefe del gobierno, responsable político de la administración general del país y comandante en jefe de las fuerzas armadas. El presidente es elegido por sufragio universal para un mandato de 4 años y puede ser reelegido por otro mandato consecutivo, el vicepresidente es elegido junto a él y es el presidente quien nombra al Consejo de Ministros.

---

<sup>11</sup> Información obtenida del sitio: <http://www.orthorexia.com/>, recuperado el 18/08/2017.



Argentina cuenta con 23 provincias y 1 distrito federal autónomo, que han conservado ciertos poderes no pertenecientes al gobierno federal. Cada uno elige a sus propios legisladores y gobernantes provinciales.

El poder legislativo reside en el Congreso Nacional, el cual tiene dos cámaras. La Cámara de Diputados consta de 257 miembros, los cuales son elegidos cada cuatro años por medio de sufragio universal directo. El Senado consta de 72 miembros, los cuales son elegidos cada seis años por medio de sufragio universal directo. Su presidente es Mauricio Macri y su vicepresidente es Gabriela Michetti desde el 10 de diciembre de 2015.

De acuerdo con la página oficial del Banco Mundial, Argentina cuenta con un Producto Interno Bruto (PIB) de más de US\$550.000 millones. Su PIB nominal es el 21° del mundo, además que según datos del Fondo Monetario Internacional, si se considera el poder adquisitivo de su PIB total, se transforma en el 23° país más rico del mundo. Actualmente, el país está en proceso de una transformación económica que promueve un desarrollo económico sostenible con inclusión social e inserción en la economía global.

El Banco Mundial destaca además que, en el panorama de Argentina, el país tiene abundantes recursos naturales en energía y agricultura con tierras agrícolas extraordinariamente fértiles y un enorme potencial en energías renovables. Es un país líder en producción de alimentos, con industrias de gran escala en los sectores de agricultura y ganadería vacuna. Asimismo, Argentina tiene grandes oportunidades en algunos subsectores de manufacturas y en el sector de servicios innovadores de alta tecnología. Con respecto a la última década, la economía tuvo un crecimiento significativo y el país ha invertido fuertemente en salud y educación, áreas en las que se destina el 7% y el 6% del PIB, respectivamente.

Además, Argentina tuvo el mejor desempeño en la región en reducir la pobreza e impulsar la prosperidad compartida entre 2004 y 2008. Los ingresos del 40% más vulnerable crecieron a una tasa anual del 11,8%, más rápido que el crecimiento promedio del 7,6%. Esta tendencia se mantuvo, pero disminuyó después de 2008. En 2014, el 12,7% vivía en la pobreza, con menos de US\$4 al día. Actualmente, el Gobierno informó recientemente nuevos indicadores utilizando una metodología diferente que establece la línea de pobreza en aproximadamente US\$8 al día.

De acuerdo además con lo que indica en Fondo Monetario Internacional (FMI), la reactivación de la economía argentina se ve poco probable a corto plazo, sin embargo, se prevé una reacción del crecimiento en 2017 (+2,7%), dado a que Argentina dispone de un potencial considerable en materias primas (litio, el segundo yacimiento de gas de esquisto del mundo, la cuarta reserva de petróleo).

Desde que se eligió a Macri como el presidente de la república, el país tuvo un cambio significativo en la política económica argentina. La nueva administración se ha movido rápido para implementar reformas clave tales como la unificación de la tasa de cambio, el acuerdo con acreedores internacionales, la modernización del régimen de importaciones, una desaceleración de la inflación y la reforma del sistema de estadísticas nacionales.<sup>12</sup>

En 2016, Argentina se vio confrontada a importantes desafíos: una inflación de 40%, una fuerte cesantía y una caída del consumo. A fines de 2015, se realizó un ajuste monetario: el Banco Central de Argentina eliminó los controles de tasas y capital con la esperanza de que esto alentara a inversionistas temerosos de una

---

<sup>12</sup> Información obtenida del sitio: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>, recuperador el 02/09/2017.

sobrevaluación de la moneda nacional. Este ajuste también buscaba disminuir el costo de las exportaciones agrícolas del país.

Conjuntamente, el presidente Macri buscó promover las inversiones extranjeras para lo cual organizó un gran foro de inversión, que congregó a numerosos directores de empresas extranjeras. Se busca atraer 31 mil millones EUR (euros) en inversiones. El gobierno busca reforzar los lazos de Argentina con la UE (Unión Europea) y Estados Unidos. Asimismo, Argentina ha retomado una agenda muy activa en política internacional y ha confirmado que ejercerá la presidencia en el G-20 en el 2018, al mismo tiempo que manifestó su intención de adherirse a la OCDE y ha inaugurado su rol de observador en la Alianza del Pacífico. El Gobierno planea una convergencia gradual a un equilibrio fiscal primario hacia 2019.<sup>13</sup>

**Tabla 1:** Indicadores de crecimiento Argentina

<b>Indicadores de crecimiento</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017 (e)</b>	<b>2018 (e)</b>
PIB (miles de millones de USD)	563,61	631,62	545,12	628,94	658,13
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	-2,5	2,6	-2,3	2,2	2,3
PIB per cápita (USD)	13.209e	14.644e	12.503e	14.267	14.764
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-3,9	-7,0	-5,8	-5,8	-4,5
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	43,6	52,0	51,3	49,4	49,2
Tasa de inflación (%)	n/a	n/a	n/a	25,6	18,7
Tasa de paro (% de la población activa)	7,3	0,0	8,5	7,4	7,3
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	-7,99	-16,80	-14,17	-18,53	-22,65

<sup>13</sup> Información obtenida del sitio: <http://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>, recuperado el 02/09/2017.

<b>Indicadores de crecimiento</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017 (e)</b>	<b>2018 (e)</b>
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	-1,4	-2,7	-2,6	-2,9	-3,4

Fuente: IMF – World Economic Outlook Database, 2017

El informe Perspectivas Económicas Mundiales del Fondo Monetario Internacional además relevo a principios de año, las estadísticas económicas de los países miembros donde en su última edición señala que el PBI de Argentina crecerá 2,2% en 2017 y que la inflación a fin de año se ubicará en 21,6%.<sup>14</sup>

Analizando lo antedicho, el nuevo gobierno impulsa el crecimiento de las empresas privadas por lo que el emprendimiento gastronómico sería una buena oportunidad de negocio además que no está relacionado directamente con restricciones de importación.

### **3.1.1.1 Entorno Socio cultural de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires**

Según el último censo nacional realizado en octubre de 2010 por el INDEC, 13.588.171 habitan en la ciudad de Buenos Aires de los cuales 2'890.151 habitantes vive en capital federal donde las mujeres representan el 54% y los varones representan el 46%.

Capital federal, denominada oficialmente Ciudad Autónoma de Buenos Aires, es la capital de la República Argentina, se sitúa en la región centro-este del país, y es un importante destino turístico mundial. En el año 2012, el ranking de calidad de vida

<sup>14</sup> Información obtenida del sitio: [https://www.clarin.com/ieco/solo-paises-mundo-inflacion-alta-argentina\\_0\\_SJxC89I0x.html](https://www.clarin.com/ieco/solo-paises-mundo-inflacion-alta-argentina_0_SJxC89I0x.html), recuperado el 02/09/2017.

realizado por la revista *The Economic* la ubicó a la capital argentina en la posición #62 y la primera latinoamericana.<sup>15</sup>

Según comenta Bárbara Paván en su artículo sobre los extranjeros en Buenos Aires para el año 2011, alrededor del 15% de la población porteña son extranjeros, y hasta esa fecha se estimaban unos 400 mil habitantes extranjeros, que correspondían al 21% de las personas extranjeras que viven en todo el país. El top cinco de nacionalidades en Buenos Aires es: paraguayos, bolivianos, peruanos, uruguayos y españoles. Desde la realización del último censo, en el 2011, la cantidad de extranjeros que viven junto a los porteños aumentó en un número de 60 mil personas.

Otro dato importante que cabe destacar es que los habitantes europeos tampoco se quedan atrás. Además de los españoles, los italianos, franceses y alemanes conforman un buen número. La estadística indica que son las mujeres europeas las que prefieren vivir en Buenos Aires. En total, la cantidad de europeos que viven en Buenos Aires es de 12 mil.

También los asiáticos eligieron las calles porteñas como su hogar. Aunque representan el porcentaje más pequeño de todos los extranjeros, más de la mitad de las personas provenientes de Asia se quedó en Buenos Aires. Los coreanos son mayoría, y les siguen los chinos. Los residentes porteños de África y Oceanía forman un porcentaje muy pequeño, menor al 1 por ciento.<sup>16</sup>

Un dato más actualizado es el informe de la Dirección General de Estadísticas y Censos, realizado sobre la población del 2015 donde se indica que casi cuatro de cada diez personas que viven en la Ciudad de Buenos Aires no nacieron en ella. El

---

<sup>15</sup> Información obtenida del sitio: <http://www.gacetamercantil.com/notas/19210/>, recuperado el 30/07/2017.

<sup>16</sup> Información obtenida del sitio: <http://eternabuenosaires.com/2011/09/extranjeros-forman-el-15-de-todos-los-habitantes-de-buenos-aires>, recuperado el 30/07/2017.

12,8 % son extranjeros, el resto argentinos y, de ellos, la cuarta parte viene del Conurbano.<sup>17</sup>

Estos datos son muy importantes en esta investigación ya que la mayoría de los países centroamericanos y de América del Sur, si conocen al plátano verde macho y sus propiedades, inclusive este alimento forma parte de su canasta básica familiar, por lo que puede existir una buena aceptación en el mercado de la ciudad autónoma de Buenos Aires debido a su gran cantidad de extranjeros que viven en ella.

### **3.1.2 Industria gastronómica y la comida rápida o *fast food***

Al hablar de comida general, nos referimos a la industria gastronómica en sí, donde algunos países se destacan más que otros debido al sabor de sus comidas, tradición, exquisitez, entre otras cosas; pero al hablar de comida rápida se considera importante relatar diferentes estudios donde se aborda el tema, por ejemplo, de acuerdo con un estudio publicado por Lancet Global Health, donde se indica que hoy en día hay muchas más frutas, verduras y bocados saludables a la vista, pero el mundo está lleno de comida chatarra, es decir alimentos con poco valor nutritivo y alto porcentaje de calorías; que es como se considera a la comida rápida.

Otro estudio importante es el de la Escuela de Salud Pública de la Universidad de Minnesota nombrado en el artículo de trastornos de la conducta alimentaria 6 por María Dolores Moliní en el 2007 donde habla respecto al consumo de *fast food*, y se encontró que el consumo en la población infantil es mucho mayor que en los adultos mayores ya que, las familias con niños tienen un mayor consumo de comida rápida que otros grupos de población. Esto se suma al gran número de adolescentes que abusan también de esta alimentación debido al bajo coste de la misma y a que,

<sup>17</sup> Información obtenida del sitio: [https://www.clarin.com/ciudades/buenos-aires-tierra-migrantes-10-habitantes-nacio-lado\\_0\\_B1Az9taal.html](https://www.clarin.com/ciudades/buenos-aires-tierra-migrantes-10-habitantes-nacio-lado_0_B1Az9taal.html), recuperado el 30/07/2017

además, resulta muy atrayente en cuanto a textura, color, sabor y aspecto. Conjuntamente, sucede lo mismo con los estudiantes y trabajadores que debido a ritmo de vida que llevan según sus obligaciones, hacen uso del *fast food* por ser la alternativa más práctica, deliciosa pero no muchas veces saludable.

Nutricionalmente, también se indicó que este tipo de alimentos coinciden en un aporte de alta densidad energética y calórica y un alto contenido en grasas (saturadas) e hidratos de carbonos. Además, contienen bastante colesterol, y su contenido mineral es deficiente, al igual que la fibra y vitaminas. Sin embargo, en algunos casos, estas comidas suelen tener un gran aporte de sodio y aportan proteínas de alto valor biológico. Dentro de este artículo, también se habló del *fast food*, pero atribuyéndole que lo malo está en la rapidez con la que es consumida, hecho distinguido por Rodríguez Palmero (2000). Se encuadra además la comida rápida en errores alimentarios, aunque se especifica que las *fast food* no son perjudiciales en sí mismas, sino que se convierten en perjudiciales cuando se las convierte en parte habitual de la dieta, debido principalmente al enriquecimiento desmesurado que nuestro organismo recibe en grasas y azúcares, y, por tanto, en las calorías, que como ya se ha mencionado anteriormente, el exceso de éstas son causante de la obesidad.<sup>18</sup>

Otro dato importante en destacar es que en la actualidad el bombardeo publicitario donde se ofrecen distintas variedades va en aumento y está especialmente dirigida a los niños tanto así que a partir del 2014 la OMS (Organización Mundial de la Salud) dentro de sus recomendaciones sobre su informe del consumo de comidas

---

<sup>18</sup> Información obtenida del sitio [http://www.tcasevilla.com/archivos/repercusiones\\_de\\_la\\_comida\\_rapida\\_en\\_la\\_sociedad.pdf](http://www.tcasevilla.com/archivos/repercusiones_de_la_comida_rapida_en_la_sociedad.pdf), recuperado el 18/03/2017.

rápidas pidió que se controle de manera más estricta el uso de este tipo de publicidad.<sup>19</sup> Además, se indicó también que las ventas de comida rápida aumentaron de manera constante en América Latina y están ayudando al incremento de las tasas de obesidad en toda la región; según el informe “Alimentos y bebidas ultra procesados en América Latina de la OMS: tendencias, efecto sobre la obesidad e implicaciones para las políticas públicas”. (2014)<sup>20</sup>

Las ventas *per cápita* de los productos ultra industrializados aumentaron en los 13 años un 27,7 por ciento en los 13 países examinados de la región (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, México, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela), mientras que en América del Norte bajaron 9,8 por ciento, según el informe “Alimentos y bebidas ultra procesados en América Latina de la OMS”. Los productos abarcan a las bebidas no alcohólicas, refrigerios dulces y salados, cereales de desayuno y barras, golosinas, helados, bebidas deportivas y energéticas, jugos de frutas y vegetales, té y café embotellados, pastas para untar, salsas y comidas preparadas.

En volumen, las ventas de este tipo de alimentos aumentaron un 48 por ciento entre 2000 y 2013 en América Latina, en comparación con el 2,3 por ciento en América del Norte.<sup>21</sup>

Otro estudio para destacar es el de la EAE donde se muestra que, en el 2014, los países en los que más se facturó en comida rápida son tres economías industrializadas y dos emergentes, EE. UU., China, Japón, Brasil y el Reino Unido,

---

<sup>19</sup> Información obtenida del sitio [http://www.prensa.com/salud\\_y\\_ciencia/personas-insisten-consumo-comida-rapida\\_0\\_4180082106.html](http://www.prensa.com/salud_y_ciencia/personas-insisten-consumo-comida-rapida_0_4180082106.html), recuperado el 14/03/2017.

<sup>20</sup> Información obtenida del sitio <http://www.merca20.com/el-consumo-de-comida-rapida-y-refrescos-en-6-graficos-que-preocupan/>, recuperado el 14/03/2017.

<sup>21</sup> Información obtenida del sitio <http://www.telam.com.ar/notas/201509/118322-oms-alimentos-comida-azucar-glucosa-consumo.html>, recuperado el 17/03/2017.



con cifras de venta de 162 mil 949, 96 mil 264, 33 mil 206, 23 mil 693 y 18 mil 944 millones de euros respectivamente.

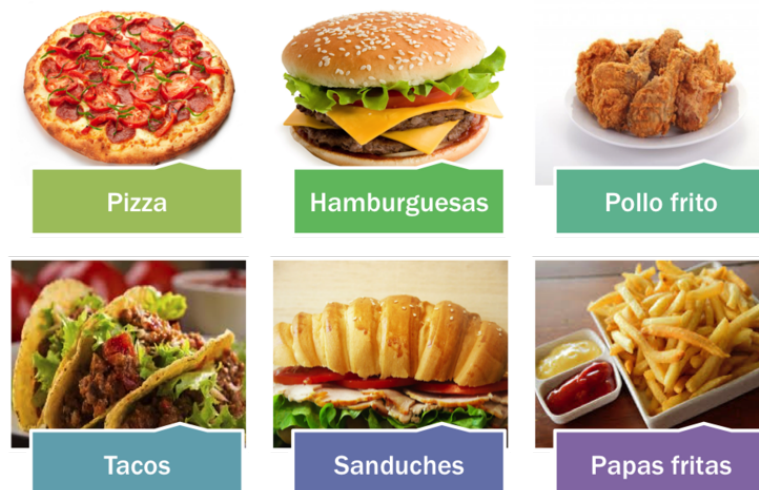
Con respecto al consumo, los países en los que más se gasta en comida rápida son Estados Unidos (55 mil 524 millones de euros), China (36 mil 657 millones de euros), Japón (29 mil 396 millones de euros), Brasil (12 mil 134 millones de euros) e India (11 mil 781 millones de euros) de gasto.

Según la EAE, en 2019 los mercados de comida rápida más importantes por volumen de gasto serán Estados Unidos, China y Japón, con unos tamaños de 74 mil 739, 45 mil 452 y 31 mil 644 millones de euros respectivamente. México, en cambio, aumentará el consumo un 12.33 por ciento, donde se estima que se gastará, para ese año, 7 mil 508 millones de euros. Por otro lado, España, Brasil y China serán los países en los que más crecerá el gasto en comida rápida los próximos cinco años. Este estudio ha sido desarrollado por el *Strategic & Research Center de EAE Business School* a partir de datos procedentes de Euromonitor International, que analiza las tendencias de mercado y del consumidor en más de 80 países.<sup>22</sup>

Se puede indicar entonces que el mercado de comida rápida se encuentra en un constante crecimiento y una característica muy destacada es la forma en cómo es servida dentro de los lugares que lo venden, ya que no hay meseros que atiendan el lugar y el uso de cubiertos es casi nulo. Dentro de lo considerado como comida rápida se encuentran: las empanadas, tacos, fajitas, sándwiches, burritos, quesadillas, pizzas, panchos, nachos, arepas, salchipapas, hamburguesas, pollo frito, entre otros.

---

<sup>22</sup> Información obtenida del sitio <https://lopezdoriga.com/vida-y-estilo/los-mayores-consumidores-de-comida-rapida-en-el-mundo/>, recuperado el 17/03/2017.



**Imagen 2: Comida rápida**

Fuente: Naturaleza, belleza y Salud (2017)<sup>23</sup>

### **3.1.2.1 Ventajas de comer comida rápida**

Dentro de las ventajas de comer comida rápida se encuentra el ahorro de tiempo. Ya que la rapidez en su preparación y a su vez de su entrega, hace que los tiempos sean menores. Otra de sus ventajas es el precio. Algunos de estos alimentos pueden ser hechos de manera más nutritiva y no necesariamente causar daño en la salud del consumidor. Existe en la actualidad una gran variedad por lo que es mucho más fácil escoger estos menús. Su llegada es de fácil acceso y fácil preparación y los costos de producción no son generalmente elevados.

### **3.1.2.2 Desventajas de comer comida rápida**

Una de las desventajas por comer *fast food* o comidas rápidas es contraer enfermedades debido a su alto contenido calórico, como las enfermedades

<sup>23</sup> Información obtenida del sitio <http://naturalezabellezaysalud.com/>, recuperado el 25/03/2017.

cardiovasculares, ya que por lo general van acompañados de bebidas con alto contenido de azúcares y exceso de grasas.<sup>24</sup>

Debido al alto contenido de grasa, calorías y sodio, el consumo habitual de comida rápida, puede conducir a una variedad de problemas de salud, como el aumento de peso, obesidad, diabetes y también aumentan los niveles sanguíneos de colesterol total y colesterol malo y disminuyen los niveles de colesterol bueno.<sup>25</sup>

Dentro de las enfermedades cardiovasculares se tiene a la enfermedad coronaria, hipertensión, insuficiencia cardíaca y aterosclerosis por citar algunas.

Otro dato importante también es que el consumo de estos alimentos está considerado en la mayoría de la población como productos no saludables.

### **3.1.2.3 La cultura Gastronómica en Argentina y el consumo del *fast food***

La gastronomía de Argentina debido a las contribuciones europeas es muy diferente que en los demás países de América Latina, aquí se combinan entre la gastronomía española, criolla, italiana, un poco de la indígena e incluso llega a tener influencia de la gastronomía del África subsahariana.

De modo semejante, las enormes producciones trigueras hacen que el pan más común sea el pan blanco de harina de trigo, y explican en gran medida el éxito de ciertas comidas de origen italiano que la utilizan y que las pizzas argentinas tengan más masa que las italianas. Las comidas argentinas más comunes en toda la extensión del país, los asados y el chimichurri, los churrascos, el dulce de leche, las empanadas; y el mate.

---

<sup>24</sup> Información obtenida del sitio <http://gastronomia.excite.es/comidas-rapidas.html>, recuperado el 20/03/2017.

<sup>25</sup> Información obtenida del sitio <https://mejorconsalud.com/los-riesgos-de-consumir-comida-rapida/>, recuperado el 17/03/2017.



**Imagen 3: Platos típicos de Argentina**

Fuente: Mujer Country (2017)<sup>26</sup>

De acuerdo con el estudio sobre las costumbres alimentarias de los argentinos realizado por el departamento de *research* de la central de medios EPM Gustavo Quiroga en el año 2011, sobre una muestra de 19.580.000 individuos, de 12 a 65 años, sin distinción del nivel socioeconómico de la población, arroja que casi la mitad de los encuestados intenta alimentarse con una dieta bien balanceada e indica que cinco de cada diez personas se informan bien antes de comprar nuevos productos alimentarios.

Según el artículo, el estrés y la insatisfacción por el estilo de vida parecen ser un elemento común para la gran mayoría de los habitantes del país. Y se podría llegar a decir que eso influye en que la gente se alimente rápido y no de la mejor manera, aunado a esto, seis de cada diez encuestados admitieron que en algunas ocasiones se da el gusto de comer comidas que no son buenas para la salud, y casi la mitad señala que, debido a su vida personal tan agitada, no se cuida de la manera que debería.

<sup>26</sup> Información obtenida del sitio <http://mujercountry.biz/2015/09/los-5-platos-preferidos-de-los-argentinos/>, recuperado el 25/03/2017.

Otros datos relevantes para destacar según datos de la Encuesta Nacional de Factores de Riesgo en el año 2011, de la Fundación Favaloro, el 35% de los argentinos consumía pocas frutas y verduras y tan sólo el 4,8% consumía diariamente las cinco porciones de estos alimentos que aconseja la Organización Mundial de la Salud. Algunos nutricionistas indican que las razones por las cuales se prefiere comer un postre o una golosina, es porque hay más publicidad de ellas que de las frutas y las verduras, puesto que si se comparan económicamente sus precios si son comparables entre sí. La encuesta también hace referencia a que la gente que no tiene tiempo ni ganas de cocinar va y busca el placer en la comida fuera de su casa. Lo que antes se hacía una vez por semana ahora puede llegar a cuatro, inclusive, el 36% de los encuestados por la consultora EPM Gustavo Quiroga admitió que no tenían tiempo para preparar comidas saludables.

#### **3.1.2.4 Nuevas tendencias del *fast food* en Argentina**

Las tendencias actuales relacionadas con el consumo de productos cada vez más orientados a beneficiar la salud, han influenciado de alguna manera a que en Argentina existan ahora grandes cadenas como Green Eat, Tea Connection, Green Company entre otras.



**Imagen 4: Productos Green Eat**

Fuente: Via Resto (2017)<sup>27</sup>

Las grandes empresas de comida rápida también han notado ya el cambio de los gustos y preferencias de los consumidores y han sumado a su línea de productos platos más saludables como ensaladas, sándwiches con pan integral o platos veganos.

La nueva tendencia es entonces una propuesta alternativa al *fast food* habitual donde los clientes tienen poco tiempo para comer, pero tienen un creciente interés en cuidarse y comer algo sabroso, pero con calidad, y se le atribuye al denominado “*fast good*”. Su traducción lo dice todo, se desea comer algo rápido pero que sea sano, bueno para el organismo.

Esta propuesta *fast good*, de acuerdo con las investigaciones realizadas nace de la idea del Chef Ferrán Adriá donde la resume según tres aspectos básicos en las necesidades de hoy en día las cuales son: calidad, rapidez y salud. Además de proponer con esta tendencia un menú rápido con alimentos, sanos, ricos y una dieta

<sup>27</sup> Información obtenida del sitio <http://viaresto.viapais.com.ar/Ciudad-de-Buenos-Aires/Green-Eat-7626.aspx>, recuperado el 20/03/2017.

equilibrada. Una de sus frases más importantes sobre el *fast good* es que desea dignificar la comida rápida. El cliente que consume *fast good* ansía percibir en los detalles de su comida un valor adicional que refuerce la imagen de calidad donde se destaque todo el valor nutritivo de sus componentes.

De acuerdo con la nota de la revista 90+10 edición #64 en el 2016, Enrique Avogrado, secretario de cultura y creatividad del Ministerio de cultura cuenta como la cocina es una industria casi tan antigua como la humanidad misma y, como tal, indica que la misma cambia y se reinventa constantemente. Además, cuenta que, en Argentina, se pasaron los últimos 40 años, de las clásicas comidas inspiradas en la mítica Doña Petrona, a recetas más complejas, de mano de lo orgánico y saludable. Las tendencias mutan y todo cambia, menos las ganas de comer y la capacidad creativa de la industria gastronómica.

### **3.1.2.5 *Fast good* en Buenos Aires**

Uno de los restaurantes pioneros en Buenos Aires del *fast good* es SMOOTHWAY, de la mano de Santiago Fuentes y Ricardo Villalba quienes trajeron el concepto de comidas rápidas, pero saludables y sabrosas. Lo establecieron en Palermo con el agregado de cuidar, además, el medioambiente. Smoothway se postula como un lugar para comer de manera no sólo rápida y sana, sino también minimizando el uso de insumos industrializados y maximizando el aporte nutricional. Bajo el slogan de lo rico y sano es posible.<sup>28</sup>

Otros restaurantes de *fast good* importantes liderados por Pablo Lorenzo y Alejandro Cilley, los dueños de Tea Connection, Green Eat e Inside, ellos pensaron en esto con el propósito de crear hábitos de consumo saludables y experiencias *gourmet*

<sup>28</sup> Información obtenida del sitio: [http://www.ieco.clarin.com/economia/Llego-hora-fast-good\\_0\\_964103926.html](http://www.ieco.clarin.com/economia/Llego-hora-fast-good_0_964103926.html), recuperado el 20/03/2017.

para sus clientes. Sus productos se destacan porque no poseen aditivos, conservantes ni saborizantes artificiales. La idea está hecha para aquellas personas que están apresuradas y desean comer algo rápido en medio de la jornada laboral o de estudio; o para el que está volviendo a su casa después de un largo día y no quiere pedir empanadas o pizza; o para aquella que planea reunirse a almorzar con amigas sin mucha programación.<sup>29</sup>

También se pueden encontrar restaurantes como Green & Co y Natural Deli. Las tiendas de comida orgánica también fueron creciendo en los últimos años en Buenos Aires. Consumir productos ecológicos ya no es solo una moda. Para muchos dejó de ser una tendencia y no los consideran lugares exclusivos. Encontrarse con restaurantes de comida orgánica pasó a ser algo habitual en la ciudad de Buenos Aires. Lo natural ahora tiene muchos seguidores y siguen aumentando, tanto así que el gobierno porteño también se sumó a esta iniciativa natural. Un fin de semana al mes se celebra el Buenos Aires Market.

En esta feria la variedad de productos es cada vez mayor. Allí se consiguen verduras, aceites, salsas, té, miel, frutas, lácteos, panes, carnes, vinos, mermeladas. Hay muchos factores que hicieron que lo orgánico se convierta en lo más buscado. Las personas cada vez se cuidan más a la hora de comer, investigan de dónde provienen sus alimentos, cuántas calorías tienen, grasas y si hace mal al organismo o no. También existe una tendencia a la mayor concientización sobre el impacto de la industria en el medio ambiente, pero siempre la prioridad es la frescura de los alimentos.

---

<sup>29</sup> Información obtenida del sitio: <http://www.parati.com.ar/lo-nuevo/actualidad/rico-sano-y-para-llevar/15065.html>, recuperado el 20/03/2017.



En Google Mapas hay una guía exclusiva para este tipo de lugares: Urbana y Orgánica. Es el primer mapa verde de Buenos Aires, donde se señalan más de 50 tiendas naturales y 30 restaurantes.

Además, en el país en general existe también un Movimiento Argentino de la Producción Orgánica (MAPO) que tiene como objetivo promover este tipo de producción y difundir sus beneficios. Según estadísticas oficiales de esta organización no gubernamental, durante el año 2013 la superficie orgánica cosechada se recuperó del descenso del año 2012 y creció un 10%, lo que convierte a la Argentina en el segundo país en cantidad de hectáreas certificadas como orgánicas.

Se entiende por un producto orgánico aquel que en su producción no se utilizó ningún tipo de químico dañino para el ser humano y no está genéticamente manipulado, esto a su vez, lo convierte en un producto saludable y dependiendo el mismo tendrá su grado de nutrición. Lo importante es que como se indica a lo largo de esta investigación el *fast good* ya no se trata solamente de una tendencia pasajera, o una moda, sino que se está convirtiendo en un mercado consolidado que va a seguir creciendo.

### **3.1.3 La tortilla de plátano verde como comida rápida pero saludable**

Las tortillas de plátano verde se consumen en muchos países de América Central y Sudamérica, en Ecuador, país donde se produce también este alimento y se cocina de muchas maneras, este plato se sirve como entrada o en el desayuno o se brinda con un cafecito durante la media tarde. Sin embargo, sus propiedades nutricionales permiten que se consuma a cualquier horario del día.

Se lo puede considerar como una comida rápida puesto que es muy fácil de preparar o producir, se la puede comer a cualquier horario, y puede ser usado como

plato principal según su relleno o hacer de acompañante para comidas más elaboradas.

Sus propiedades alimenticias lo convierten en un producto nutritivo y saludable, no posee aditivos, conservantes, preservantes, colorantes ni saborizantes artificiales, por lo que se considera un producto natural, con una apariencia semi aplanada relleno en primera instancia de queso y para esta investigación se preparará al horno.

### **3.1.3.1 Elaboración de la tortilla de plátano verde**

Para demostrar por medio de fotos, se tomará como referencia las fotos de la página de internet laylita.com, esta página enseña cómo preparar comida ecuatoriana de manera muy fácil y rápida.

Para elaborar de 10 a 12 tortillas de plátano verde con queso se necesitarán los siguientes ingredientes: agua, sal, 5 plátanos verdes, aceite de oliva y queso.

Se pone a hervir el agua con un poco de sal, mientras se pela y se corta los plátanos verdes, luego se los coloca en el agua dejándolos hervir por unos 30 minutos aproximadamente o hasta que estén suaves. Una vez cocidos los plátanos, se los saca del agua y se empiezan a moler con un bolillo dentro de un recipiente o en un procesador de comestibles y se mezcla hasta que se tenga la masa gruesa y suave.



**Imagen 5: Proceso de elaboración de la tortilla de plátano**

Fuente: Laylita (2017)<sup>30</sup>

Luego se unta un poco de aceite de oliva en las manos para que no se pegue la masa, se hacen las bolitas luego se hunde un poco en el centro, se rellena de queso, se cierran y se aplastan un poco. Al recipiente donde se hornearán, se le unta un poco de aceite de oliva en el fondo para que no se peguen, se doran las tortillas por ambos lados y están listas para su consumo.

---

<sup>30</sup> Información obtenida del sitio: <https://www.laylita.com/recetas/tortillas-de-verde>, recuperado el 20/03/2017.



**Imagen 6: Proceso de elaboración de la tortilla de plátano verde**

Fuente: Laylita (2017)<sup>31</sup>

### 3.1.3.3 Propiedades del plátano verde

En Ecuador, el clima es una pieza fundamental en el cultivo de plátanos donde se tienen tres variedades: barraganete, dominico y maqueño. El plátano llamado barraganete es destinado a la exportación y debe ser enteramente verde sin ningún tipo de manchas o golpes. Se cosecha en todas las épocas del año, pero en el invierno es donde más se produce el barraganete, de enero hasta abril o mayo. Luego su producción a partir de junio disminuye, pero por la oferta los precios suelen subir.

<sup>31</sup> Información obtenida del sitio: <https://www.laylita.com/recetas/tortillas-de-verde>, recuperado el 20/03/2017.

Los otros dos tipos de plátano, el maqueño y el dominico, varían del barraganete solo por su tamaño y número de dedos en las manos que se recolectan. El maqueño pueda dar hasta 80 dedos en una mano y el dominico unos 23 dedos.<sup>32</sup>

El nombre científico del plátano es *Musa paradisiaca* y tiene una contextura más firme que el banano y un contenido más bajo de azúcares, además puede ser consumido verde o maduro. El interior de la fruta es cremoso, amarillo claro o rosa. Cuando la piel es verde o semi amarilla, el sabor de la pulpa es insípido y la textura es almidonada. A medida que la piel se vuelve café o negra, tiene un sabor más dulce y más parecido al banano, aunque mantiene una textura firme si se cocina.<sup>33</sup>

El plátano es rico en azúcares (energía), fibra, potasio, proteínas, fósforo, calcio además de vitaminas como la A, B, B1, B2, B6, ácido fólico (B9), E, hierro y niacina; en otras palabras, es un alimento completo. Inclusive lo pueden ingerir personas con alergia al gluten o celíacos.

---

<sup>32</sup> Información obtenida del sitio <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/tres-tipos-de-platano-se.html>, recuperado el 05/06/2017.

<sup>33</sup> Mataix J, Pérez llamas F, Frutas, verduras y hortalizas. En: Nutrición y Alimentación Humana, Pag.35-38.

Valor nutricional del plátano o banana macho por cada 100 gr.	
Nutrientes	Plátano macho crudo
Agua (g.)	65,3
Calorías (kcal.)	122
Grasa (mg.)	0,37
Proteína (g.)	1,3
Hidratos de carbono (g.)	30,89 ↑
de los cuales azúcar (g)	15
Fibra (g.)	2,3 ↑
Potasio (mg.)	499 ↑
Fósforo (mg.)	34
Hierro (mg.)	0,6
Sodio (mg.)	4
Magnesio (mg.)	37 ↑
Calcio (mg.)	3
Zinc (mg.)	0,14
Vitamina C (mg.)	18,4
Vitamina A (UI)	1.127
Ácido fólico (mcg.)	22
Vitamina B1 (Tiamina) (mg.)	0,05
Vitamina B2 (Riboflavina) (mg.)	0,05
Vitamina B6 (Ácido pantoténico) (mg)	0,3
Vitamina E (mg.)	0,14
Niacina (mg.)	0,67

↑ = Indica alto contenido

## Gráfico 2: Propiedades del plátano verde macho

Fuente: Botinical (2017)<sup>34</sup>

Como se puede ver en el cuadro nutricional del plátano, este producto es rico en fibra y efectivo para dar energía al organismo. Las hojas del plátano verde se

<sup>34</sup> Información obtenida del sitio: <http://www.botanical-online.com/platano-macho-propiedades.htm#>, recuperado el 20/03/2017.

utilizan para envolver distintas carnes, como pescado o pollo, que otorgan un sabor cítrico.<sup>35</sup>

El potasio del plátano es muy bueno para el corazón ya que puede ayudar a prevenir la hipertensión y los ataques cardíacos. El alto contenido en vitaminas A, B1, B2, B6 y C ayuda mantener la visión, una piel saludable y contribuye a fortalecer el sistema inmunológico.

Según la compañía *Livestrong* el plátano es una buena fuente de almidón resistente, es decir un tipo de almidón que no puede ser degradado por las enzimas del sistema digestivo y, por lo tanto, actúa más como una fibra que como un almidón. Incluir alimentos ricos en almidón resistente en la dieta, como el plátano verde, puede reducir el riesgo de la diabetes ayudando al control de azúcar en la sangre, y de enfermedad cardíaca ayudando a bajar niveles de colesterol de la sangre. La fibra en los alimentos retarda la digestión, ayudándote a sentirte más lleno y a controlar el peso.<sup>36</sup>

A forma de resumen, con esta investigación se desea proponer al mercado de la ciudad autónoma de Buenos Aires la tortilla de plátano verde macho, como parte de una comida rápida pero saludable haciendo hincapié en todos sus beneficios.

### **3.1.4 Marco legal ámbito gastronómico en Argentina**

De acuerdo con la complejidad del negocio existen varios requisitos para poder poner en marcha un negocio e ingresar dentro del ámbito gastronómico en Argentina; en este apartado se analizarán los requisitos básicos para un

---

<sup>35</sup> Libro, Sociedad Española Nutrición Comunitaria (SENC) pp.61-73.

<sup>36</sup> Información obtenida del sitio: [http://www.livestrong.com/es/beneficios-salud-del-info\\_24141/](http://www.livestrong.com/es/beneficios-salud-del-info_24141/), recuperado el 20/07/2016.

emprendimiento de una empresa productora de tortillas de plátano verde macho en la ciudad autónoma de Buenos Aires.

La actividad por ley se encuentra bajo el código 154999 bajo el nombre de: Elaboración de productos alimenticios n.c.p.

De acuerdo con la investigación previa sobre el producto a vender junto con el tamaño previsto que tendría el emprendimiento, se encuentra que lo más adecuado es la constitución de una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL). Las SRL son las sociedades más sencillas, ya que la responsabilidad de sus socios está limitada al capital social que se aporte para la empresa, y en caso de contraer deudas, no queda en juego el patrimonio personal.

Como un dato relevante se tiene que cada mes en Argentina, en la IGJ se anotan unas 40 SRL nuevas, según datos oficiales. Dado a que es el tipo societario más utilizado por los comerciantes, profesionales o cuentapropistas.<sup>37</sup>

En general, una SRL es más conveniente para emprendimientos chicos, de pocos socios y que no tienen intenciones en el corto plazo de comprar otras empresas o negociar sus cuotas-parte. Es una buena opción para Pymes que quieren ahorrar en los costos iniciales.

El primer paso es inscribir la sociedad en el Registro Público de Comercio para lo cual se deberá llenar el formulario de constitución. Luego se debe obtener el Dictamen de precalificación profesional conforme al art. 50, inc. 2 del Anexo "A" de la Resolución General I.G.J. N° 7/15, emitido por escribano público si la sociedad se constituye por escritura pública, o por abogado, si se constituye por instrumento privado. Asimismo, deberá acompañarse Dictamen de precalificación profesional

---

<sup>37</sup> Información obtenida del sitio: <http://www.lanacion.com.ar/2036656-desde-julio-crear-una-srl-tardara-24-horas-y-sera-mas-barato>, recuperado el 02/09/2017.



emitido por graduado en ciencias económicas, en el caso que todos o parte de los bienes aportados no sean sumas de dinero.

Aunado a estos primeros pasos se debe sacar el primer testimonio de escritura pública de constitución o instrumento privado original -con sus firmas certificadas por escribano público, o bien ratificadas ante la Inspección General de Justicia. Además del instrumento de fijación de la sede social, en el caso que la misma no conste en el acto constitutivo, conforme lo dispuesto por el art. 66 del Anexo "A" de la Resolución General I.G.J. N° 7/15.

Se deberá presentar la documentación que acredite la aceptación del cargo por parte de los integrantes de los órganos de administración y fiscalización, en su caso, si no comparecieron al acto constitutivo, con sus firmas certificadas notarialmente o ratificadas ante este organismo. La documentación que acredite la constitución de la garantía que deben prestar los gerentes titulares conforme lo previsto por el art. 76 del Anexo "A" de la Resolución General I.G.J. N° 7/15. La constancia de la publicación prevista por el art. 10 de la Ley N° 19.550 en el Boletín Oficial. La acreditación de la integración de los aportes y/o la documentación que corresponda a aportes no dinerarios o la documentación que acredite el modo opcional previsto en el art. 69 incs. 1 y 2 del Anexo "A" de la Resolución General I.G.J. N° 7/15, en su caso.

También se deberá entregar una copia simple y protocolar de la documentación indicada en los apartados (3), (4) y (5) anteriores y copia protocolar del apartado (2). El comprobante de pago de la tasa retributiva de servicios y la declaración Jurada sobre la condición de Persona Expuesta Políticamente conforme artículo 511 del Anexo "A" de la Resolución General IGJ N° 7/15. Toda esta documentación que se solicita es pertinente para sociedades constituidas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Una vez constituida la sociedad, se procede a analizar el tema impositivo como lo es el caso de los ingresos brutos. Para efectos de esta investigación se tiene la categoría más acertada es la de contribuyente, mediante la cual debe tributar quien que ejerce su actividad exclusivamente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La forma de liquidar e ingresar el impuesto es autodeclarativa, es decir, mensualmente deberá generar una declaración jurada mediante el aplicativo denominado e-Sicol, que le permitirá liquidar el impuesto aplicando la alícuota propia de la actividad sobre el monto imponible alcanzado.<sup>38</sup>

De acuerdo con lo descrito en el Código Fiscal, cuando las actividades sean realizadas por contribuyentes y/o responsables con ingresos brutos anuales en el ejercicio fiscal anterior iguales o inferiores a \$55.000.000 establécese la tasa del 3,00%. Cuando estos ingresos brutos superen los \$55.000.000 establécese una tasa del 5,00%, con excepción de las actividades de comercialización minorista de artículos de tocador y de limpieza. La actividad del emprendimiento analizado es la 5522 donde se detalla la preparación y venta de comidas para llevar.<sup>39</sup>

Otro punto muy importante por destacar son las Habilitaciones Municipales, donde la Dirección General de Habilitaciones y Permisos es la encargada de otorgar Habilitaciones de actividades comerciales en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Dentro de sus leyes se encuentra que, para el ejercicio de toda actividad comercial o industrial en el ejido de la Ciudad de Buenos Aires, deberá solicitarse habilitación o permiso municipal según corresponda.

---

<sup>38</sup> Información obtenida del sitio: <http://www.agip.gob.ar/impuestos/contribuyentes-locales/detalle>, recuperado el 02/09/2017.

<sup>39</sup> Información obtenida del sitio: <http://www.agip.gob.ar/filemanager/source/Normativas/2016/LEY%20TARIFARIA%202017.pdf>, recuperado el 02/09/2017.

Las actividades sujetas a habilitación o permiso se ajustarán a las normas de los Códigos de Planeamiento Urbano, de la Edificación, de la Dirección General y demás reglamentaciones municipales. Las actividades relacionadas con la alimentación cumplirán, además, con las normas del Código Alimentario Argentino.<sup>40</sup>

En todos los locales sujetos a habilitación que no cuentan con servicio de sanidad, deberá poseerse un botiquín de primeros auxilios. En los servicios de salubridad para el personal y público se mantendrá un equipo de higienización consistente en jabón, toalla de papel y papel higiénico y un cesto de material plástico o metal inoxidable para depósito de elementos inutilizados. Queda terminantemente prohibido el uso común de toallas de tela, pudiendo utilizarse equipos de secado aprobados o servilletas de papel desechable.<sup>41</sup>

Asimismo, se entiende por comercio donde se sirven o expenden comidas, aquel donde se preparan para ser consumidas dentro del mismo, o fuera de él, comidas frías o calientes, emparedados, comidas de rápida preparación y cocción (minutas), bebidas con o sin alcohol, infusiones de cafés, té y yerbas similares, masas y confituras. Los locales donde se sirvan o expendan comidas deberán contar con depósitos para recipientes de residuos, con piso y paredes impermeables, ventilación directa o por conducto o desagüe.

En lo que respecta a los matafuegos, se indica que la Ley N° 2231 con la cual se modificó la Ordenanza N° 40473, aclarando que La Dirección General de Defensa y Protección al Consumidor es la que inspeccionara a cada empresa. Además, cuenta a cerca de las normas IRAM e ISO. Por medio del Decreto 3793/MCBA/85, este Decreto establece que todos los matafuegos y equipos contra incendios deben ser

---

<sup>40</sup> Información obtenida del sitio: <http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/que-se-necesita-para-realizar-una-habilitacion-comercial>, recuperado el 02/09/2017.

<sup>41</sup> Información obtenida del sitio: [http://www.ciudadyderechos.org.ar/codigos/derechosbasicos\\_1.php?id=564&id2=591&id3=7365](http://www.ciudadyderechos.org.ar/codigos/derechosbasicos_1.php?id=564&id2=591&id3=7365), recuperado el 02/09/2017.

aprobados por el Organismo Municipal competente y deben cumplir con las normas IRAM. Determina que las Empresas inscriptas en el Registro deben colocar una tarjeta de identificación a cada extinto y determina que dichas Empresas deben tener un Libro de Actas rubricado y sellado, este libro debe ser presentado ante la Subsecretaría de Inspección General, toda vez que la Empresa registrada compre una tarjeta para matafuegos.<sup>42</sup>

Una vez obtenida la habilitación se procede con la normativa legal de la Comisión Nacional de Alimentos (CONAL) dirigida por la Subsecretaria de Alimentos y Bebidas del Ministerio de Agroindustria. Este proceso de autorización sanitaria se realizará teniendo en cuenta el marco normativo establecido por el Código Alimentario Argentino (CAA), que va de la mano con la Ley 18.284 reglamentada por el Decreto 2126/71 y los procesos administrativos que se establecen ante las autoridades.

Según lo establecido en el CAA, es necesario que los establecimientos productores, elaboradores y fraccionadores realicen, previo al inicio de sus actividades, los trámites de inscripción y autorización ante la autoridad sanitaria jurisdiccional competente. También deben registrar los productos alimenticios antes de comenzar a comercializarlos.

El Programa Federal de Control De Alimentos (PFCA) muestra las directrices para la autorización sanitaria de establecimientos, mediante un instructivo recomendado por la CONAL en el Acta N° 109, reunión ordinaria del 17/11/15, donde se tiene que como primer indicio que se deberá realizar una evaluación por la Autoridad Sanitaria Jurisdiccional (ASJC) para la autorización sanitaria de un

---

<sup>42</sup> Información obtenida del sitio:

<http://www.buenosaires.gob.ar/agc/direcciongeneralhabilitacionesypermisos>, recuperado el 02/09/2017.

establecimiento a los fines de la obtención del Registro Nacional de Establecimientos (RNE).<sup>43</sup>

Para poder obtener el RNE se deben cumplimentar la totalidad de los requisitos documentales, formales y sanitarios solicitados a través del Sistema de Información Federal para la Gestión del Control de los Alimentos (SIFeGA), que son los determinados por la ley 18.284, su Decreto reglamentario N° 2126/71, sus modificatorias y disposición de la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT) N° 1675/14.

El proceso a través del cual la ASJC realiza la autorización sanitaria de establecimiento incluye una evaluación técnico-sanitaria y el informe de auditoría. Dentro de la evaluación técnico-sanitaria se funda tanto en la revisión documental sistemática y exhaustiva de los requisitos en su conjunto como en la verificación, a través del proceso de auditoría, de los requisitos sanitarios a fin de decidir si todos estos son pertinentes para lo solicitado. Este proceso de auditoría es indispensable dado que, desde el punto de vista sanitario, es importante verificar el estado del establecimiento y evaluar el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y de todos los requisitos administrativos y sanitarios establecidos por la normativa vigente.

Dentro de los requisitos administrativos se tiene: Acreditación de personería o Poder, datos del titular mediante Estatuto o Contrato social, el cual debe cumplir con el Comprobante de CUIT. Además de los datos del establecimiento mediante la presentación del Contrato de locación o Título de propiedad del inmueble, según corresponda.

---

<sup>43</sup> Información obtenida del sitio: [http://www.anmat.gov.ar/Enfermedad\\_Celiaca/Directrices\\_Autorizacion\\_Sanitaria\\_Establecimientos.pdf](http://www.anmat.gov.ar/Enfermedad_Celiaca/Directrices_Autorizacion_Sanitaria_Establecimientos.pdf), recuperado el 02/09/2017.

Para los requisitos sanitarios se deben identificar los datos sanitarios del establecimiento en el que se realizarán las actividades. Los requisitos son la Constancia Municipal y el plano esquemático. El establecimiento debe estar debidamente identificado mediante la georreferenciación y el plano esquemático deberá reflejar la distribución de los distintos ambientes y el flujo del producto, del proceso y del personal. También se necesitará los datos del director técnico que posea el Título habilitante; para sacar este título según lo establecido en la legislación, se deberá contar con Documento de Identidad. y Matrícula (de corresponder).

El certificado de RNE es el documento que provee evidencia objetiva de la autorización otorgada por la ASJC a toda persona, firma comercial o establecimiento para desarrollar las actividades, rubros y categorías de alimentos solicitados, previa verificación del cumplimiento de la legislación vigente. Dicho certificado debe contener toda la información necesaria para reconocer la identidad y la naturaleza del establecimiento y la vigencia de la habilitación.

Este proyecto se encuentra en el rubro de Preparaciones culinarias y la categoría corresponde a Comidas preparadas con tratamiento térmico en su conjunto.

Cuando la autoridad sanitaria autoriza/aprueba el establecimiento/producto, le otorga un número de RNE y se procederá a registrar sus productos. El trámite se lo hace al Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA). Certificado que las autoridades sanitarias jurisdiccionales otorgan, para cada producto, a una empresa productora, elaboradora, fraccionadora, importadora o exportadora de productos alimenticios o de suplementos dietarios. Para tramitar dicho certificado, se requiere que la empresa cuente con RNE. <sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Información obtenida del sitio: <http://www.anmat.gov.ar/Alimentos/acerca.asp>, recuperado el 02/09/2017.

Estas directrices se aplican a todos los productos alimenticios que soliciten la autorización sanitaria a los fines de su comercialización en el territorio nacional. A los fines de la autorización sanitaria de un producto alimenticio, se deben identificar los datos mínimos que correspondan a éste y toda información indispensable para realizar la evaluación técnico-sanitaria del producto alimenticio. Identificar al titular, a través de su N° de RNE, su vigencia y sus habilitaciones, identificar el establecimiento elaborador y otros establecimientos partícipes.

A fin de verificar el cumplimiento de la normativa legal vigente, y establecer la correcta denominación del producto, se debe identificar la siguiente información, según corresponda: Composición cualitativa cuantitativa donde se declara e incluye todos los ingredientes en forma porcentual y en orden decreciente de peso, incluidos los aditivos con sus correspondientes números INS. Autorizaciones de las materias primas y del material del envase en contacto con el alimento para productos de elaboración nacional. Lapso de aptitud de la unidad de consumo en las condiciones de conservación declaradas, con el respaldo de la documentación que corresponda. Proceso de elaboración con las distintas operaciones y procesos hasta la obtención del producto en su presentación final.

A fin de verificar el cumplimiento de la normativa legal vigente en cuanto a las exigencias de rotulado, se debe identificar en el arte del rótulo, la siguiente información obligatoria según corresponda al producto: Denominación, marca y nombre de fantasía. Lista de ingredientes. Contenido neto, fecha de duración, preparación e instrucciones de uso (en caso de corresponder) e identificación de lote. Industria Argentina en los productos nacionales. La razón social y el domicilio del elaborador y/o titular y el RNE del establecimiento elaborador o importador, según

corresponda. Información nutricional. Y las leyendas obligatorias, según corresponda.<sup>45</sup>

Otro documento necesario para operar es la libreta sanitaria la cual se hace por medio del curso de Manipulación Higiénica de los Alimentos; este curso es la capacitación primaria que deben realizar aquellas personas que en su actividad laboral estén vinculadas con la manipulación de alimentos, materias primas, utensilios y/o equipos.

La Agencia Gubernamental de Control ofrece el Nivel básico del curso de Manipulación Higiénica de Alimentos. El objetivo del mismo es instruir a los manipuladores sobre buenas prácticas higiénicas y sobre la prevención del desarrollo de Enfermedades Transmitidas por Alimentos (ETA) para, de esta forma, lograr que los locales que comercializan alimentos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires ofrezcan productos más seguros.

Aquellas personas que aprueben el curso son incorporadas al Registro de Manipuladores de Alimentos acreditados ante el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. La vigencia de esta incorporación es de dos (2) años, debiendo renovarse antes del vencimiento de dicho plazo.<sup>46</sup>

Luego de la realización del curso se procede al trámite de la Libreta Sanitaria, el mismo que ejerce como un Certificado de Salud, requerido en determinadas actividades laborales. Certifica el estado de salud de los trabajadores para algunas enfermedades de transmisión alimentaria, infecciosa y/o sexual a efecto de evitar su

---

<sup>45</sup> Información obtenida del sitio: [http://www.anmat.gov.ar/Enfermedad\\_Celiaca/Directrices\\_Autorizacion\\_Sanitaria\\_Producto\\_Alimenticio.pdf](http://www.anmat.gov.ar/Enfermedad_Celiaca/Directrices_Autorizacion_Sanitaria_Producto_Alimenticio.pdf), recuperado el 02/09/2017.

<sup>46</sup> Información obtenida del sitio: <http://www.buenosaires.gob.ar/tramites/curso-de-manipulacion-higienica-de-los-alimentos-0>, recuperado el 02/09/2017.



propagación, realizando el diagnóstico precoz y el tratamiento oportuno del trabajador.

La Libreta deberá tramitarse al comienzo de la actividad laboral y renovarse anualmente. El trámite de obtención de Libretas Sanitarias es gratuito y su renovación deberá realizarse cada año. Este certificado tiene validez solamente para la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Los solicitantes del gremio de la alimentación deberán presentar certificado de aprobación del curso de manipuladores de alimentos, como lo pide el Código Alimentario Nacional.<sup>47</sup>

### **3.1.5 Análisis FODA del Negocio**

En el presente análisis se podrá analizar la situación del proyecto en lo que respecta a sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; las mismas que ayudaran a implementar medidas y acciones correctivas que provoquen mejoras sustanciales en la ejecución de la Misión. También, ayudaran a prever escenarios anticipados que se puedan producir en el mercado.

#### **3.1.5.1 Fortalezas**

- Ser nuevos en la ciudad, en brindar a los consumidores las tortillas a base de plátano ecuatoriano.
- Los costos incurridos en equipos e infraestructura son bajos debido al que el proceso realizado es en forma casera-artesanal.
- Producto novedoso con alto nivel nutritivo, saludable y de calidad.
- Materia prima con costo medio y de fácil acceso.
- Puede ser consumido por todas las edades desde recién nacidos hasta ancianos, así como también celiacos.

---

<sup>47</sup> Información obtenida del sitio: <http://www.buenosaires.gob.ar/tramites/tramitacion-de-libreta-sanitaria>, recuperado el 02/09/2017.

### **3.1.5.2 Oportunidades**

- Posibilidad de ampliar las ventas a diferentes ciudades y provincias del país.
- El número de personas interesadas en mejorar su alimentación está en crecimiento.
- Ampliar la gama de productos a ofrecer.
- Fidelización con proveedores e intermediarios mediante la ejecución de alianzas estratégicas.
- Dirigir el producto a nuevos segmentos del mercado
- Oportunidad de realizar degustaciones para dar a conocer los alimentos ofertados.
- Población tiene como costumbre comer en la calle más que en los hogares.

### **3.1.5.3 Debilidades**

- Ser un producto nuevo, es muy posible que haya dificultades en encontrar el canal de distribución adecuado.
- Cliente desconoce los nutrientes y beneficios del producto por lo que podría tener un lento crecimiento.
- Escasez de materia prima principal y dependencia con respecto a la adquisición de la materia prima.
- Existencia de iniciativas similares.
- La rentabilidad de la empresa depende de la demanda que tenga nuestro producto.

### **3.1.5.4 Amenazas**

- Nuevas empresas que desean incursionar en el mercado, al ver la rentabilidad y aceptación de las tortillas de plátano verde.
- Cambios en políticas arancelarias del comercio.
- Restricciones en importaciones del producto base.
- Alta oferta de restaurantes de comida saludable, agrupados en gran medida dentro de un mismo sector.

## 3.2 Análisis del microentorno

### 3.2.1 Las 5 fuerzas de Porter

De acuerdo con lo expuesto en el Marco Teórico, resulta fundamental que la empresa desarrolle capacidades adecuadas a los fines de definir la mejor estrategia que haga frente a las fuerzas competitivas de la industria. A continuación, se expone el desarrollo de las mismas, con el objetivo de entender el sector bajo estudio:

**Rivalidad entre competidores de la industria:** De acuerdo con la investigación, no existe competencia para el producto que se está ofreciendo, pero para este caso el grado de la rivalidad se consideró alta ya que el sector de *fast food*, cuenta con varios productos con distintos niveles de precios, oferta variada, calidad y si se estaría compitiendo con esos otros productos, el consumidor puede elegir y cambiar de producto con mucha facilidad.

Para este caso, se tendría que realizar una estrategia de posicionamiento en el mercado, usando como beneficio que la empresa fue la primera en introducirse y posicionar el producto en la mente del consumidor.

**Amenaza de competidores potenciales o nuevos entrantes:** El grado de amenaza para este proyecto es considerado alta, ya que las cualidades del negocio son muy atractivas, y eso hace que incremente el número de personas que se interesen por invertir en el negocio. Existen pocas barreras de entrada y no es necesaria la inversión de dinero ni tiempo.

Se tendría que planificar una estrategia de diferenciación donde se muestre una diferencia significativa entre el producto ofrecido frente a los demás y de esta manera poder lograr una fidelización con los clientes.

**Poder de negociación de proveedores:** La fuerza es considerada baja debido al gran número de proveedores existentes en el mercado. Por lo tanto, al existir varios

proveedores favorables a elección, los precios del mercado son más invariables y ellos cuentan con un menor poder de negociación. Asimismo, todos los ingredientes son fáciles de adquirir muy a pesar de que su producto base sea importado, ya que el mismo entra de manera constante al país.

De igual manera, se deberá crear alianzas estratégicas con los proveedores con la finalidad de fidelizar la relación y que, al momento de alguna escasez del producto, ellos puedan ser un apoyo para el negocio.

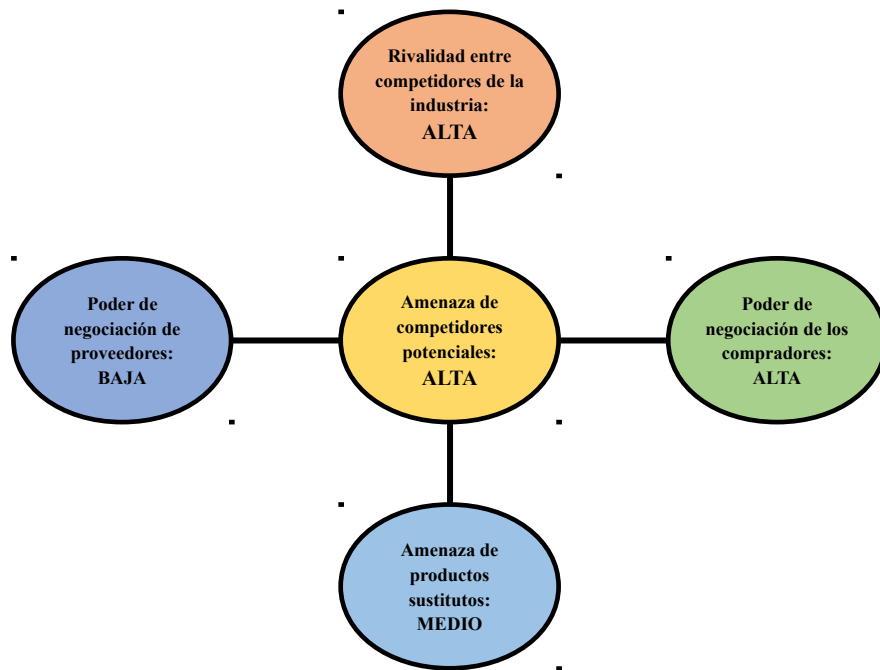
**Poder de negociación de clientes:** Al tener variedad de opciones en la industria de alimentación saludable, la fuerza es considerada alta, pues el cliente puede cambiar con mucha facilidad de un producto a otro. Y el cliente considerará el precio como una variable clave a la hora de decidir su compra lo que también hace que tenga un poder de negociación en el precio a establecerse.

Una estrategia recomendada sería incurrir en un nivel de publicidad medio donde se enseñe al cliente los atributos y propiedades que hacen especial al producto, así como también de la promoción del mismo.

**Amenaza de productos sustitutos:** Dentro del sector se pueden considerar como sustitutos, todo tipo de alimentos que provean un aporte nutritivo y saludable; es decir que suplan las mismas necesidades que el que se está ofreciendo. Su grado es considerado medio y va a depender exclusivamente de los gustos y elecciones del consumidor.

Como se indicaba anteriormente, es recomendable realizar una estable estrategia de marketing que permita posicionar el producto en la mente del consumidor, haciendo uso de ser la líder en la oferta del producto.

Seguidamente, se presenta una síntesis del análisis de las fuerzas presentes en el sector de alimentación saludable:



**Gráfico 3: Las 5 fuerzas de Porter**

Fuente: Elaboración propia (2017)

## **CAPÍTULO 4 - INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

La investigación de mercado es una herramienta importante durante el periodo de análisis de prefactibilidad del proyecto, puesto que además de brindar información importante en cuanto a la aceptación de la propuesta empresarial en el mercado, también se convierte en un complemento al momento de delimitar el alcance del proyecto y las alternativas que posee el mismo.

Mediante la investigación de mercado se busca conocer el nivel de aceptación del producto, las características más importantes que evalúan los clientes al momento de hacer la compra, el precio que está dispuesto a pagar y la cobertura potencial del mercado. Aspectos importantes que ayudan a identificar en qué áreas hay que tener mayor control o cuidado.

Como fuentes primarias se propone a la observación, la cual permite saber información más acertada sobre el funcionamiento del negocio, el comportamiento de los clientes y, a su vez, conocer la opinión del cliente objetivo al cual se desea enfocar el producto.

En este apartado como se indicó anteriormente se realizarán dos análisis: uno cuantitativo y otro cualitativo.

La investigación de análisis cuantitativo se hará por medio de encuestas basadas en una serie de preguntas directas para poder conocer el posicionamiento que se tendrá con el producto a vender, donde permitirá conocer las opiniones, actitudes o comportamientos que se desean investigar expresados en forma de porcentajes que

son aplicables al conjunto de la población estudiada. Para obtenerlos se elabora un cuestionario que debe responder una muestra representativa de dicha población.<sup>48</sup>

Los resultados de las encuestas serán utilizados por medio del programa SPSS, que permite un análisis integral de datos. El SPSS es un sistema amplio y flexible de análisis estadístico y gestión de información que capaz de trabajar con datos procedentes de distintos formatos generando, desde sencillos gráficos de distribuciones y estadísticos descriptivos hasta análisis estadísticos complejos que nos permitirán descubrir relaciones de dependencia e interdependencia, establecer clasificaciones de sujetos y variables, predecir comportamientos, etc. Su aplicación fundamental está orientada al análisis multivariante de datos experimentales.<sup>49</sup>

La investigación de tipo cualitativa se hará por medio de entrevistas semiestructuradas a informantes claves del canal de venta escogido, a modo que, se pueda validar si dicho canal es el indicado para la introducción del producto y además recoger información necesaria para conocer las pautas del mercado. Se utilizará entonces el método no probabilístico de conveniencia de sitio en el lugar escogido para la introducción del producto y donde se encuentran los informantes claves. A su vez se analizarán los locales de comida saludable y *take away* en Capital Federal, los cuales se asemejan al segmento al cual se quiere llegar.

Las entrevistas semiestructuradas se utilizan como un método de contacto interpersonal, que permiten obtener una información más acertada sobre el canal de venta que se pretende investigar e incurrir como lo es del intermediario.

---

<sup>48</sup> Información obtenida del sitio web <http://www.clauconsultors.com/es/servicios/investigacion-cuantitativa.html>, recuperado el 13/03/2017.

<sup>49</sup> Información obtenida del sitio [https://www.uam.es/personal\\_pdi/economicas/eva/pdf/introspss.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/economicas/eva/pdf/introspss.pdf), recuperado el 13/03/2017.

## **4.1 Resultados de la Investigación de mercado**

### **4.1.1 Método de observación**

Con respecto al método de observación se lo realizo de forma directa y participativa, ya que el investigador formo parte del proceso como cliente en los locales de comida saludable y *take away* para analizar así el comportamiento de la población objetivo, además de tomar en cuenta los gustos, preferencias de los clientes.

Como se desea introducir un alimento base de la gastronomía ecuatoriana en Argentina, se utilizó este proyecto para conocer si la gente está dispuesta a probar alimentos no conocidos pero saludables y ver como el entorno de un local, empaquetado del producto, forma inclusive olor del producto, pueden llegar a formar parte del valor agregado para la satisfacción del cliente.

Se ingresó a varios establecimientos donde se vendían comida saludable al paso y locales *take away* donde se vendían distintas clases de comida, no necesariamente saludables. Se notó que el público que compra en establecimientos de comidas saludables oscila entre los 30 a 65 años aproximadamente, mientras que en los locales de comida donde se exhiben toda clase de comidas, la edad aproximada oscilaba entre los 16 a 40 años; lo que ayuda a identificar claramente a la población objetivo que son las personas que de alguna manera intentan cuidar su salud y se encuentran en una etapa de madurez media de acuerdo con la edad observada.

También se observó que, en la mayoría de locales se muestra al producto sin envolturas lo que permite al comprador ver al producto como lo que es, esto refleja que el cliente decide por lo que ve y puede interpretar por medio de lo que divisa si el producto es de buena calidad o no y logra hacer una apreciación tan solo con verlo.

Dado a que el negocio de la preparación de comida es muy amplio, y que el producto a ofrecer no es conocido en el mercado, se considera que primero se debe



realizar un emprendimiento pequeño, donde se llegue a analizar bien la decisión del consumidor, además que existe ya una gran oferta de productos saludables por empresas posicionadas en la mente del cliente. Por lo que se llega a la conclusión que el mejor método de comercialización para una primera etapa de desarrollo de la investigación sería el de intermediario. De esta manera se logra reducir muchos costos asociados a la apertura de un local de comidas, y se gana tiempo en el emprendimiento de desarrollar otros tipos de productos que le permitan establecerse como un negocio de comida *take away* o restaurante.

#### **4.1.2 Análisis de la encuesta a población objetivo**

La encuesta también forma parte de las fuentes primarias de esta investigación. Por medio de la misma se analizará a 400 personas ya sean estos hombres o mujeres mayores de 18 años en la ciudad autónoma de Buenos Aires.

La investigación se llevará a cabo en el Microcentro, una parte de la ciudad donde existe gran afluencia de personas, y donde se encontrará además el establecimiento de los intermediarios.

##### **4.1.2.1. Hipótesis de la encuesta**

Existe una cantidad considerable de personas interesadas en el consumo de las tortillas de plátano verde macho ecuatoriano.

##### **4.1.2.2 Formato de encuesta**

(Ver Anexo 3)

### 4.1.2.3 Análisis e Interpretación de los Datos

A continuación, se analizará cada pregunta de la encuesta realizada a la población objetivo, realizadas en el Microcentro de la ciudad autónoma de Buenos Aires, mediante el cruce de personas y la degustación del producto a ofrecer como sigue:

**Tabla 2. Según Género**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	202	50,5	50,5	50,5
	Femenino	198	49,5	49,5	100,0
	Total	400	100,0	100,0	

Fuente: Sistema estadístico SPSS (2017).



**Gráfico 4: Según Género**

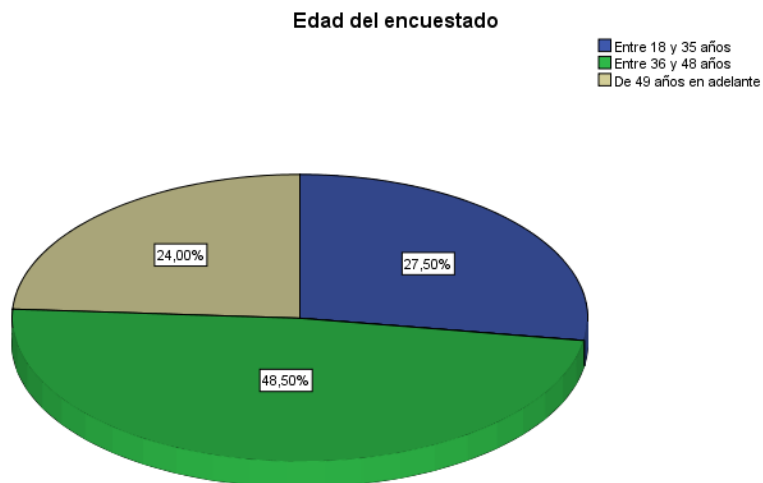
En la tabla de frecuencia de género se puede observar que la mayor cantidad de encuestados fueron hombres (202) representado por el 50.50% de la muestra

encuestada (400 personas). Con respecto a las mujeres se tiene una representación del 49.50% del 100% de encuestados.

**Tabla 3. Según edad**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Entre 18 y 35 años	110	27,5	27,5	27,5
	Entre 36 y 48 años	194	48,5	48,5	76,0
	De 49 años en adelante	96	24,0	24,0	100,0
	Total	400	100,0	100,0	

Fuente: Sistema estadístico SPSS (2017).



**Gráfico 5: Según edad**

Del total encuestado, el rango de edad que lidera a la muestra es el de 36-48 años con un 48.5%, seguido del 27.50% de la muestra que representa a las personas entre 18-35 años. Siendo los de 49 años en adelante los menos frecuentes.

**Tabla 4. Según nacionalidad**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Argentino	264	66,0	66,0	66,0
	Extranjero	136	34,0	34,0	100,0
	Total	400	100,0	100,0	

Fuente: Sistema estadístico SPSS (2017).



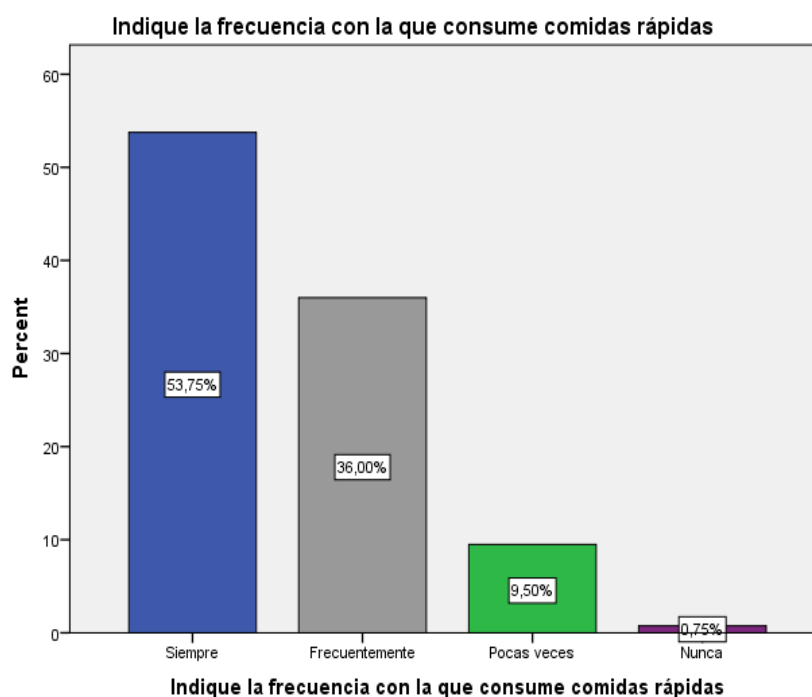
**Gráfico 6: Según nacionalidad**

Del total encuestado, los argentinos representan el 66% de la muestra. Mientras que un 34% de los encuestados es extranjero. Cabe recalcar que la encuesta fue realizada fuera de los lugares de trabajo más comunes de la ciudad de Buenos Aires, pero también es una zona con mucha afluencia de turistas.

**Tabla 5. Frecuencia de consumo de comidas rápida**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	215	53,8	53,8	53,8
	Frecuentemente	144	36,0	36,0	89,8
	Pocas veces	38	9,5	9,5	99,3
	Nunca	3	,8	,8	100,0
	Total	400	100,0	100,0	

Fuente: Sistema estadístico SPSS (2017).



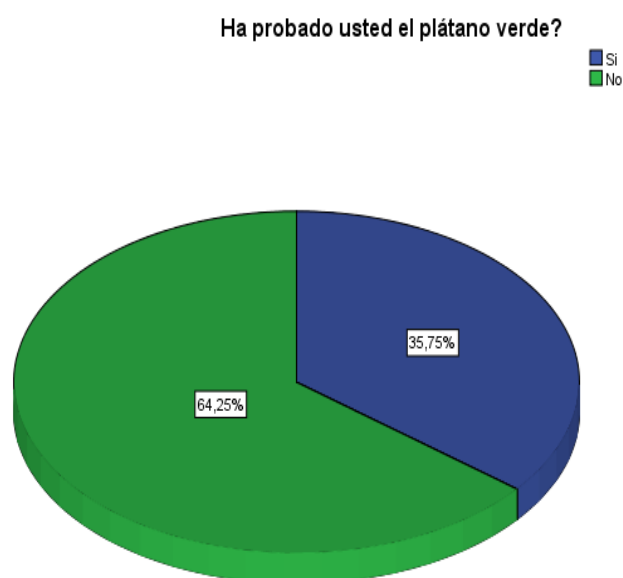
**Gráfico 7: Frecuencia de consumo de comidas rápidas**

De acuerdo con el total de encuestados, el 53.75% indicó que consumen siempre comida rápida, el 36% la consume frecuentemente, el 9.50% la consume pocas veces y solo un 0.75% nunca la consume.

**Tabla 6. Prueba del plátano verde**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	143	35,8	35,8	35,8
	No	257	64,3	64,3	100,0
	Total	400	100,0	100,0	

Fuente: Sistema estadístico SPSS (2017).



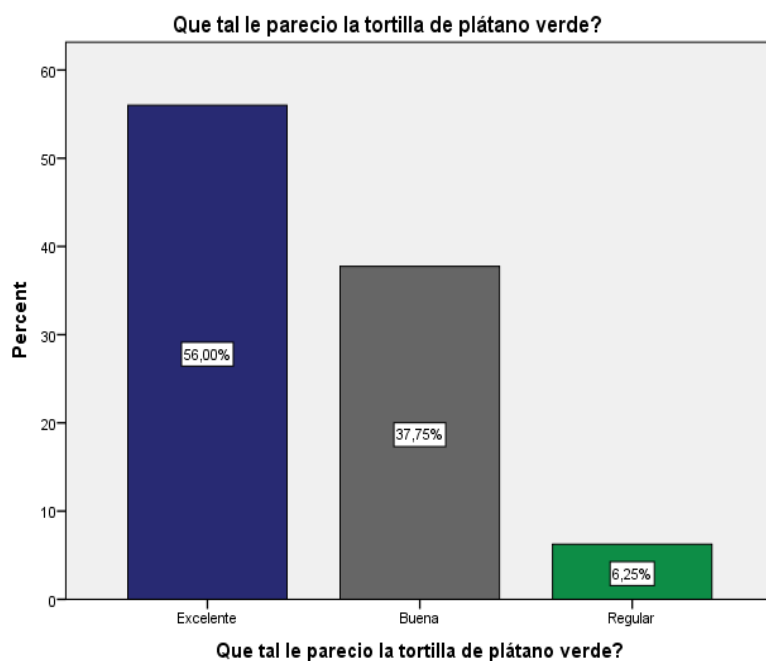
**Gráfico 8: Prueba del plátano verde**

El 35.75% de los encuestados respondió que si conocían al plátano verde y lo habían probado antes; mientras que el 64.25% de las personas indicaron que no han probado nunca el plátano verde ni algún producto derivado del mismo.

**Tabla 7. Apreciación de la tortilla de plátano verde**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	224	56,0	56,0	56,0
	Buena	151	37,8	37,8	93,8
	Regular	25	6,3	6,3	100,0
	Total	400	100,0	100,0	

Fuente: Sistema estadístico SPSS (2017).



**Gráfico 9: Apreciación de la tortilla del plátano verde**

Del total de personas que probaron la tortilla de plátano verde macho mientras se realizaba la encuesta el 56% respondió que les pareció excelente el producto, el 37.75% indicó que esta buena y solo un 6.25% indicó que le pareció regular el producto. Cabe recalcar que ningún encuestado respondió que el producto es malo una vez que lo probó.

**Tabla 8.** Adquisición de la tortilla del plátano verde

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	393	98,3	98,3	98,3
	No	7	1,8	1,8	100,0
	Total	400	100,0	100,0	

Fuente: Sistema estadístico SPSS (2017).



**Gráfico 10:** Adquisición de la tortilla del plátano verde

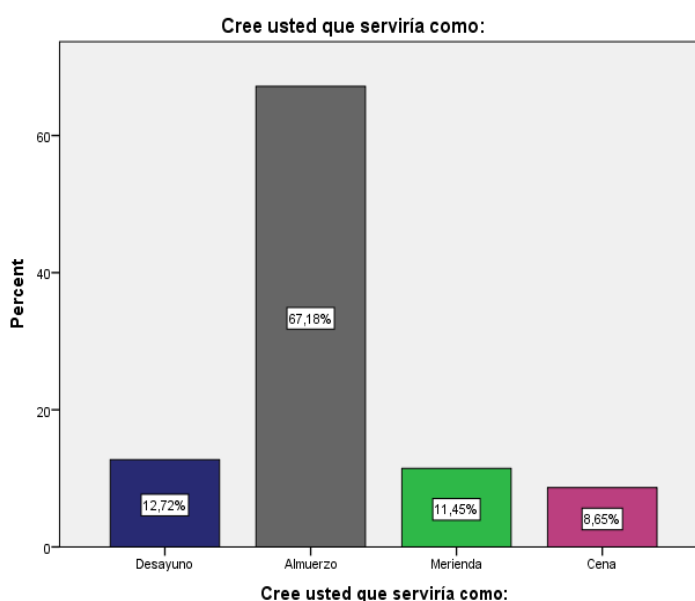
El 98.5% de las personas encuestadas comprarían la tortilla de plátano verde macho que se va a ofrecer, es decir más del 98% de la muestra serían sin duda clientes potenciales; mientras que, el 1.75% restante no la comprarían.



**Tabla 9.** Horario de consumo de la tortilla del plátano verde

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Desayuno	50	12,5	12,7	12,7
	Almuerzo	264	66,0	67,2	79,9
	Merienda	45	11,3	11,5	91,3
	Cena	34	8,5	8,7	100,0
	Total	393	98,3	100,0	
Missing System	7	1,8			
Total	400	100,0			

Fuente: Sistema estadístico SPSS (2017).



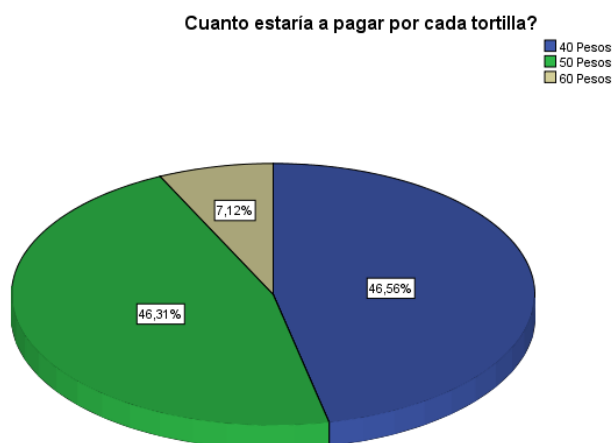
**Gráfico 11:** Horario de consumo de la tortilla del plátano verde

Con respecto a las personas que continuaron con la encuesta, un 67.18% indicó que la tortilla de plátano verde serviría más en el horario de almuerzo mientras que un 12% y 11% aproximadamente lo comería en el desayuno y merienda; y solo un 8.65% la comería en la cena. En esta tabla también se encuentra reflejado un “Missing de datos” con un 1.8%, el cual indica el porcentaje de datos perdidos debido a las personas que terminaron la encuesta en la pregunta anterior.

**Tabla 10. Pago de la tortilla del plátano verde**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	40 pesos	183	45,8	46,6	46,6
	50 pesos	182	45,5	46,3	92,9
	60 pesos	28	7,0	7,1	100,0
	Total	393	98,3	100,0	
Missing	System	7	1,8		
Total		400	100,0		

Fuente: Sistema estadístico SPSS (2017).



**Gráfico 12: Pago de la tortilla del plátano verde**

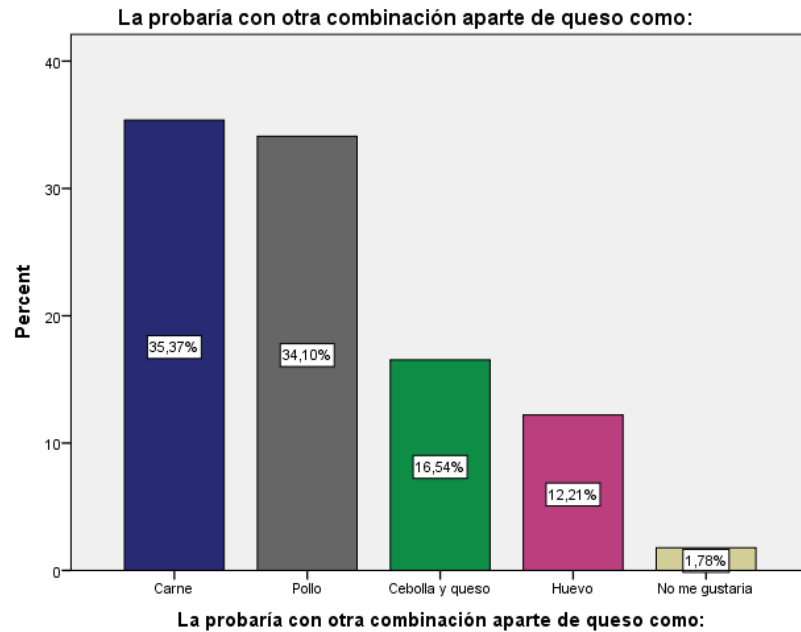
Como se observa la tabla 9 el 46.56 % de las personas estarían dispuestas a pagar los 40 pesos por cada tortilla y el 46.31% 50 pesos, por lo que el precio debe oscilar entre esos valores en pesos la unidad. Y tan solo el 7.12% estaría dispuesto a pagar 60 pesos por el producto.

**Tabla 11. Prueba de tortilla de verde con otra combinación**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Carne	139	34,8	35,4	35,4
	Pollo	134	33,5	34,1	69,5
	Cebolla y queso	65	16,3	16,5	86,0

	Huevo	48	12,0	12,2	98,2
	No me gustaría	7	1,8	1,8	100,0
	Total	393	98,3	100,0	
Missing	System	7	1,8		
Total		400	100,0		

Fuente: Sistema estadístico SPSS (2017).



**Gráfico 13. Prueba de tortilla de verde con otra combinación**

El 35.37% de las personas pagarían probaría el producto con carne, 34.10% con pollo, 16.54% con cebolla y queso, 12.21% con huevo y solamente 1.78% no le gustaría probar a la tortilla de plátano verde con ninguna otra combinación aparte de queso, el cual es su ingrediente más clásico.

#### 4.1.2.4 Conclusión de las encuestas

Para concluir las encuestas se tiene que el sexo de las personas encuestadas tanto masculino como femenino corresponde a 50.5% y 49.5% respectivamente, las

edades que mayor porcentaje obtuvieron son de 36 y 48 años con el 48.5%, 18 y 35 años con el 27.5% y de 49 años en adelante con el 24%.

Para la pregunta de nacionalidad, se encontró importante saberlo ya que dado a investigaciones previas en la ciudad autónoma de Buenos Aires habita una considerable cantidad de extranjeros que ya tienen conocimiento de la tortilla de plátano verde porque en su país de origen, el plátano forma parte de su canasta básica familiar.

Los resultados indicaron que de las 400 personas encuestadas 66% son argentinos y el 34% extranjero que pueden ser trabajadores o turistas. Además, se preguntó si conocían la tortilla de plátano verde y el 35.8% indicó que sí, pero el 64.3% indicó que no; es decir se puede concluir que de toda la muestra la mayoría de argentinos desconoce el producto.

Como se desea insertar el producto al mercado de comidas rápidas pero al saludable "*fast good*", primero se preguntó respecto al consumo de la comida rápida, donde el 53.7% de los encuestados indicó que siempre la consumen, 36% que la consumen frecuentemente, un 9.5% la consumen pocas veces y solamente 3 personas que son el 0.75% de la muestra indicó que nunca lo consumía. Para las personas que nunca la consumían, se determinó que no se daría por terminada la encuesta ya luego de esa pregunta se dio a degustar el producto, ya que el mismo sería una comida rápida saludable, para lo cual accedieron y se encontró que a ninguna persona le pareció mala la tortilla, y de las 400 personas encuestadas solo 7 no la comprarían. A estas 7 personas si se les dio por finalizada la encuesta porque no se encuentran relevantes para el análisis de la investigación, es decir, no forman parte de la población objetivo.

A partir de estos resultados, se demuestra una gran oportunidad de desarrollar este producto diferenciador en calidad y nutrición dado a sus componentes; se proporcionó también una aceptación positiva de los consumidores finales y se evidencio el interés por probar cosas nuevas; inclusive se propuso dentro de la encuesta si la tortilla les gustaría con otras combinaciones aparte de queso, obteniendo un gran resultado para la combinación de tortilla de plátano con carne, pollo, cebolla y queso y huevo. Estas nuevas combinaciones reflejan una oportunidad para llegar a más clientes y agregarle así más valor nutritivo al producto sin dejar de lado la modalidad del *fast good* y el *take away*.

#### **4.1.3 Análisis de las entrevistas semiestructuradas al canal de venta**

Una vez obtenido los resultados de las encuestas y validada la demanda de la población objetivo, se decidió con esa información ir hasta el canal de venta previamente escogido como lo son los intermediarios que posean un local de comida *take away* y demostrarle que el producto es atractivo y conocer si ellos estarían dispuestos a venderlo dentro de su línea de productos.

Además, dado a que la empresa en un principio solamente lanzará un producto al mercado, se decidió utilizar este canal puesto que el intermediario ya tiene conocimiento previo del mercado, posee experiencia y puede en un principio proporcionar más estabilidad a la compañía hasta que logre establecerse. Se realizó entonces entrevistas semiestructuradas a dueños de varios establecimientos con la finalidad de conocer su aceptación del producto, si desearían venderlo y cuanto estarían dispuestos a pagar por el producto, entre lo más destacado.

Una ventaja de este canal de venta también es el beneficio del lugar, ya que el cliente final está familiarizado con el establecimiento, el intermediario puede proveer

más variedad de alimentos y el costo de alquiler grande y funcionamiento del lugar es exclusivo del intermediario. Además del beneficio-tiempo por modalidad *take away*.

Se utilizó un método no probabilístico donde se empleó el muestreo de conveniencia de sitio, por medio del cual se asume que el encuestado estará en el lugar predeterminado por el investigador. Este muestreo es una técnica que permite seleccionar una muestra de la población donde los sujetos son seleccionados dada la conveniente accesibilidad y proximidad de los individuos para el investigador.

#### 4.1.3.1 Lugar de las entrevistas



**Imagen 6: Zona microcentro**

Fuente: Google Maps (2017)<sup>50</sup>

La zona escogida para el desarrollo de las encuestas semiestructuradas a posibles intermediarios es el denominado Microcentro de la ciudad autónoma de Buenos Aires, ya que de acuerdo con lo mencionado anteriormente es una zona con abundante afluencia de personas ya sean estas trabajadores o turistas; lo que hace que existen innumerables establecimientos de comida rápida o al paso o *fast food*.

<sup>50</sup> Información obtenida del sitio: <https://www.google.com.ar/maps/place/Microcentro>, recuperado el 20/08/2017.

Al caminar por las calles alrededor de la casa rosada, en 81 cuadras aproximadamente, se identificó que por cada cuadra existe al menos 1 local de comida rápida o *take away* y en algunas cuadras se puede llegar hasta 3 establecimientos.

#### **4.1.3.2 Nivel y tipo de canal de distribución**

El tipo de canal de distribución y venta es indirecto y su nivel es corto al tratarse de un emprendimiento. Se lo conoce también como canal detallista, donde los productos pasan del productor a los minoristas y a su vez al consumidor final.

#### **4.1.3.3 Resultado de las entrevistas semiestructuradas al canal de distribución y venta**

Para validar el canal de comercialización se entrevistaron en primera instancia a 5 dueños de establecimientos grandes con metodología de venta *take away* en la zona de microcentro el día 25 de Julio del presente año. La entrevista comenzó con una presentación personal y se indicó la finalidad del estudio que es la de conocer las preferencias de este canal de distribución y si el canal de comercialización y venta escogido es el correcto. Se explicó también que la idea principal es conocer distintas opiniones y colaborar con el desarrollo de este proyecto y es necesario que se compartan todas las dudas y opiniones con el entrevistador.

Además, se dejó claro a los informantes claves que sus respuestas serán unidas a otras opiniones y se transcribirán dentro del documento de manera anónima sin nombrar a ningún participante, también se les informó que estarían siendo grabados y sus respuestas solo se utilizarán a fines del presente análisis.

***Respuestas del primer informante clave:***

Se comenzó preguntando cuanto tiempo tiene abierto el establecimiento donde el primer informante clave respondió que esta desde el 2009, alrededor de 8 años. Se pregunta también si tiene algún conocimiento del plátano verde, para lo cual responde que, si lo conoce, pero nunca trabajo como un producto en su línea de comida. Con respecto a la prueba de algún derivado del plátano verde, se indicó que nunca lo había probado.

Luego se procedió a preguntar sobre el conocimiento de la nueva tendencia el *fast good*, e indicó que si lo conoce como comida saludable y lo utiliza en su local debido a que la mayoría de productos que se ofrece ahí son saludables también.

Se le indico además al entrevistado sobre las propiedades del plátano verde que desconocía y se pregunta si encuentra atractiva a las tortillas como parte de su línea de productos, y contesta que le parece que si es un producto que se podría trabajar y probar.

Con el objetivo de conocer con que otros alimentos se podría sustituir o cambiar a la tortilla de plátano verde, se le pregunto al informante con que productos se animaría a comparar a la tortilla de plátano verde ahora que ya sabe todos sus beneficios y sabor, para la cual contesto que se podría comparar con una tortilla de vegetales, espinaca y queso como ejemplo más básico, o con una tarta de calabaza y *mozzarella* que es muy consumida y se usa mucha dentro de este rubro.

Se preguntó además cuáles son los alimentos más consumidos en su local e indico que como plato frio se venden muchas ensaladas y como plato caliente se venden mucho las tartas con una guarnición de ensalada o vegetales grillados, y también algún plato de vegetales salteados con arroz.



Con respecto al horario en que él considera que la tortilla debe ser vendida, se indicó que según su forma de ver el mercado y por experiencia en la venta de platos saludables, la tortilla de plátano verde le iría muy bien como almuerzo, más que todo para el consumidor argentino, también recalcó además de la ubicación del local, donde la mayoría de personas que consumen ahí son trabajadores, por lo que el producto quedaría bien orientado al almuerzo.

Para el precio que él estaría dispuesto a pagar como intermediario, y dejando para el también un margen de ganancia considerable, por unidad estaría dispuesto a pagar entre 25 y 30 pesos. Su estimación sobre la compra del producto en el local en un principio indicó que la venta semanal sería de aproximadamente 25 tortillas semanales. Luego del primer año, estima que la venta podría llegar a crecer entre un 25 a 30% más semanalmente, recalcando que su crecimiento dependerá del paladar del consumidor. Y a partir del segundo año un 10% a 15% cada año aproximadamente.

El entrevistador también indicó que habría que sacar el concepto de que el plátano es agrídulce por su comparación y asociación con la banana, por lo que se recomienda que como estrategia inicial se realicen degustaciones del producto dentro del establecimiento para crear una posición en la mente del consumidor. Además de invitar a los consumidores de tartas y tortillas de vegetales a que degusten sin ningún valor las tortillas de plátano y puedan compararla a fin de que la incluyan en su gastronomía.

Como punto final el entrevistador indicó que le parece un producto interesante, nuevo y novedoso, como toda cosa nueva, el producto podría llegar a ser un éxito total o podría ser un producto normal que se consuma en valores habituales que igual generen rentabilidad.

***Respuestas del segundo informante clave:***

De igual manera que con el primer entrevistado, se comenzó preguntando al segundo informante cuanto tiempo tiene abierto el establecimiento donde respondió que hace 5 años que está en el negocio. Se pregunta también si tiene algún conocimiento del plátano verde, para lo cual responde que, no lo conoce y nunca ha oído hablar de él.

Luego se procedió a preguntar sobre el conocimiento de la nueva tendencia el *fast good*, e indicó que si ha escuchado hablar de esa nueva moda más que todo piensa que está enfocado en la gente adulta *fitness*.

Se le indico además al entrevistado sobre las propiedades del plátano verde que desconocía y se pregunta si encuentra atractiva a las tortillas como parte de su línea de productos, para lo cual contesta que le parece muy atractiva y es una opción nutritiva para los consumidores, y que además la podría combinar con otros productos de su línea.

Con el objetivo de conocer con que otros alimentos se podría sustituir o cambiar a la tortilla de plátano verde, se le pregunto al entrevistado con que productos se animaría a comparar a la tortilla de plátano verde ahora que ya sabe todos sus beneficios, para la cual contesto que el encuentra a la tortilla parecida a las empanadas de vegetales, tarta de vegetales, tortilla española.

Se preguntó además cuáles son los alimentos más consumidos en su local e indico que se venden muchos “sanguches” de miga, empanadas, tartitas de vegetales, porque los consumidores les gusta llevar algo ligero que puedan solo tomarlo, comprarlo, comerlo y seguir su camino.

Con respecto al horario en que él considera que la tortilla debe ser vendida, el entrevistado indico que, por su alto valor nutritivo, el producto debería ser vendido en

el almuerzo; además que el producto cumple con todas las características de ser *take away*.

Para el precio que él estaría dispuesto a pagar como intermediario, y dejando para el también un margen de ganancia considerable, por unidad estaría dispuesto a pagar 30 pesos. Su estimación sobre la compra del producto en el local en un principio indicó que la venta semanal sería de aproximadamente 25 a 30 tortillas semanales. Luego del primer año, estima que la venta podría llegar a crecer entre un 20 a 30% más a la semana. Y un 10% anual en los próximos años.

Y para ayudar a ese crecimiento, se podrían hacer promociones o degustaciones o combos para que los clientes vayan conociendo el producto, más que todo para los argentinos ya que no conocen el producto a diferencia de los extranjeros.

***Respuestas del tercer informante clave:***

Con el tercer informante, se comenzó preguntando el tiempo que tiene abierto el establecimiento donde respondió que hace 15 años que es dueño del local de comida. Se pregunta también si tiene algún conocimiento del plátano verde, para lo cual responde que, si lo conoce y ha probado algunos derivados en sus viajes personales, pero por el momento no lo tiene como parte de su gama de productos.

Luego se procedió a preguntar sobre el conocimiento de la nueva tendencia el *fast good*, e indicó ha leído varios reportajes sobre ese tema y que va creciendo cada vez más porque la gente que busca verse bien, comer saludable, hacer ejercicios; y la industria de la comida ha ido evolucionando mucho también.

Se le indico además al entrevistado sobre las propiedades del plátano verde que desconocía y se pregunta si encuentra atractiva a las tortillas como parte de su línea de productos, para lo cual contesta que está encantado con la propuesta ya que lo

considera un producto de muy buena calidad, que además posee de un agradable sabor y que está seguro de que a sus clientes les vendría excelente probar el producto.

Con el objetivo de conocer con que otros alimentos se podría comparar, se le pregunto al entrevistado con que productos se animaría a comparar a la tortilla de plátano verde ahora que ya sabe todos sus beneficios, para la cual contesto que se podría comparar con las empanadas y tartas.

Se preguntó además cuáles son los alimentos más consumidos en su local e indico que se venden muchas empanadas, “sanguchitos”, ensaladas, panchos, hamburguesas.

Con respecto al horario en que él considera que la tortilla debe ser vendida, el entrevistado indico que, por el lugar del establecimiento, y por los horarios pico de consumo de comida, el producto podría ser vendido en el almuerzo, además que sus propiedades nutritivas serian esencial para el consumidor.

Para el precio que él estaría dispuesto a pagar como intermediario, y dejando para el también un margen de ganancia considerable, por unidad estaría dispuesto a pagar entre 30 y 35 pesos. Su estimación sobre la compra del producto en el local en un principio indicó que la venta semanal seria de aproximadamente 30 a 35 tortillas semanales. Luego del primer año, estima que la venta podría llegar a crecer entre un 25 a 30% unidades más a la semana. Y de ahí en adelante un 10% a 15% más anual.

***Respuestas del cuarto informante clave:***

Con el cuarto informante, se comenzó preguntando el tiempo que tiene abierto el establecimiento donde respondió que hace 7 años, pero lleva trabajando en gastronomía desde los 17 años, 40 años aproximadamente dentro del rubro. Se pregunta también si tiene algún conocimiento del plátano verde, para lo cual responde que, si lo conoce ya que ha trabajado con muchos extranjeros y ha aprendido de ellos

la gastronomía de sus países, más que todo con peruanos, colombianos y venezolanos por lo que ha probado algunos derivados.

Luego se procedió a preguntar sobre el conocimiento de la nueva tendencia el *fast good*, y el cuatro informante indico que es una moda bastante fuerte hoy en día, y la considera necesaria ya que el índice de obesidad en el mundo es muy elevado y el *fast good* está revolucionando el mercado gastronómico.

Se le indico de igual al entrevistado sobre las propiedades del plátano verde y se le pregunta si encuentra atractiva a las tortillas como parte de su línea de productos, para lo cual contesta que le parece muy atractiva la oportunidad de brindarle a los consumidores de su local, un producto de calidad con alto valor nutritivo.

Se le pregunto además si se animaría a comparar el producto con algún otro de su local, pero indico que las tartas de zapallito, las berenjenas asadas y los vegetales grillados serian una buena comparación por su valor nutricional.

Con respecto al horario en que él considera que la tortilla debe ser vendida, indicó que dado a la experiencia que tiene en el rubro y con respecto al paladar de los argentinos, la tortilla debe ser vendida al almuerzo porque es un plato pesado, nutritivo y que llena el estómago.

Para el precio que él estaría dispuesto a pagar como intermediario, y dejando para el también un margen de ganancia considerable, por unidad estaría dispuesto a pagar entre 25 y 30 pesos. Su estimación sobre la compra del producto en el local en un principio indicó que la venta semanal seria de aproximadamente 25 tortillas semanales. Luego del primer año, estima que la venta podría llegar a crecer entre un 20 a 30% unidades más a la semana. Y de ahí en adelante un 10% a 20% más anual.

### ***Respuestas del quinto informante clave:***

El quinto informante cuenta que es muy nuevo en el negocio, recién lo está emprendiendo y se encuentra en búsqueda de proveedores de comida saludable ya que hoy la tendencia apunta a ese nicho de mercado. Se le pregunto entonces por el conocimiento del plátano, e indico que nunca lo había escuchado, pero accedió a la degustación y explicación nutritiva del producto, para la cual quedo encantado.

El informante indicó que desearía vender las tortillas en su local porque la encuentra deliciosa y algo novedoso que ofrecer a los consumidores finales, además, dado a que el local se encuentra en el microcentro y el horario pico para compra de comida al paso es el almuerzo, consideró a la tortilla como un buen alimento para ese horario.

Para el precio que él estaría dispuesto a pagar como intermediario, y dejando para el también un margen de ganancia considerable, por unidad estaría dispuesto a pagar entre 25 y 35 pesos. Su estimación sobre la compra del producto en el local en un principio indicó que la venta semanal seria de aproximadamente 25 a 35 tortillas semanales. Luego del primer año, estima que la venta podría llegar a crecer entre un 25 a 30% unidades más a la semana. Y de ahí en adelante un 15% más anual.

#### **4.1.3.4 Conclusiones generales de las entrevistas semiestructuradas al canal de distribución**

Para hacer un poco más profundo el análisis y ver algunos tipos de locales se decidió seguir entrevistando hasta un total de 34 locales entrevistados, pero se llegó a la conclusión de que las respuestas eran similares a las de la primera parte. Con lo cual se alcanzó una saturación teórica y la misma implica en que no se necesita seguir entrevistando a más locales porque se validó por medio de estas entrevistas

semiestructuradas lo que ya en un principio se obtuvo desde los testimonios iniciales. El resumen de las 34 entrevistas se puede observar en el Anexo 4.

Como conclusiones generales, de los 34 locales entrevistados el 94% indicó que compraría el producto y haría de intermediario porque les parece una buena idea como propuesta saludable y se puede decir que los informantes claves encontraron a la tortilla de plátano verde muy atractiva para su negocio de comida *take away*. El interés se vio reflejado una vez que se explicó todas las propiedades nutricionales del producto y la degustación del mismo; por lo que eso da una visión a que se necesitará una estrategia de introducción del producto en el mercado enfocándose en la diferenciación de lo que ofrece el producto.

Además, se logró identificar el valor promedio de lo que estarían dispuestos a pagar por una tortilla y juntándose con el análisis de las encuestas al mercado objetivo, se puede evidenciar un margen razonable entre el precio que los intermediarios están dispuestos a pagar y el que los consumidores finales están dispuestos a pagar por el producto.

De acuerdo con el análisis de las repuestas de los informantes claves, no existe una competencia directa, ya que la demanda en un principio se verá fundamentada por la capacidad de adquisición de los intermediarios y en función del punto de equilibrio de la empresa en sí, luego de eso, si podría girar función de la cantidad de compra del consumidor final. Sin embargo, para tener una idea de productos sustitutos, se evidencia similitudes en las respuestas de los entrevistados y se encontró que las tortillas, empanadas y tartas de vegetales son las indicadas como productos similares.

También consideran necesaria una estrategia de introducción del producto ya sea por folletos, volantes, degustaciones, promociones, entre otras y de esta manera llegar a posicionarse en la mente del consumidor.

Como último punto relevantes sobre este análisis, todos los entrevistados consideran que el *fast good* es una tendencia que viene para quedarse y que está en constante crecimiento por lo que incluir este producto como parte de su línea, generara un impacto positivo en los consumidores finales.



## CAPÍTULO 5 – PROPUESTA DE VALOR

### 5.1 Misión y Visión del negocio

**Misión:** Atender las necesidades de salud de los clientes, proporcionando un producto de calidad, natural y amigable con el medio ambiente; y a sus empleados la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales mediante la investigación de la salud y la naturaleza.

**Visión:** Convertirse en una compañía promotora del cuidado de la salud utilizando productos brindados por la naturaleza.

**Valores:** Calidad, compromiso, innovación, creación de valor, orientación al crecimiento y responsabilidad.

### 5.2 Logo de la Empresa



**Imagen 7: Logo de la empresa**

Fuente: Elaboración Propia (2017).

### **5.3 Organización Legal de la Empresa**

La empresa estará constituida legalmente de la siguiente manera:

#### **5.3.1 Tipo de Sociedad:**

El tipo de sociedad de la Empresa será Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL).

#### **5.3.2 Nombre Comercial:**

El nombre Comercial de la Empresa Será: Platanum SRL.

#### **5.3.3 Participación Social:**

El Capital Inicial Social de la Empresa Platanum será de 2 socios y en sumas iguales de \$75.000,00.

#### **5.3.4 Domicilio Legal:**

El domicilio legal de la empresa estará en la ciudad autónoma de Buenos Aires, Argentina.

### **5.4 Demanda del producto, escenarios y supuestos**

Para el estimar cálculo de la demanda de una manera realista, se calculó en primera instancia el punto de equilibrio, el cual indica que a partir de esa cantidad no se gana ni se pierde, es decir, el negocio tendría un valor presente neto igual o cercano a 0. Luego de este análisis también se utilizó el resultado de las entrevistas semiestructuradas realizadas al canal de venta de intermediarios dado a que ellos son el cliente principal del producto facultándose además en el análisis del método de observación.

La información recolectada en las entrevistas realizadas, son fundamentales para la estimación de demanda semanal, mensual y anual. Ya que las mismas permitieron conocer un estimado de ventas semanales y la estimación de crecimiento del negocio en el tiempo.

### **Fórmula del punto de equilibrio**

$$\text{P.E.} = \text{CF} / \text{P} - \text{CV}$$

CF: Costos fijos

P: Precio unitario

CV: Costos variables unitarios

Fuente: Excel Total (2017)<sup>51</sup>

Dado a que contamos con los costos fijos, el precio de venta que viene dado por el análisis de las respuestas de los clientes que es de \$25 por tortilla y los costos variables unitarios calculados que son \$13,88; se tiene entonces que el punto de equilibrio es 30 locales semanales o 747 tortillas semanales, 2987 tortillas al mes 35843 tortillas anuales. El cálculo del punto de equilibrio se podrá observar en el Anexo 5.

Entonces, dado el anterior resultado como escenario pesimista se tiene que se venderán las tortillas de plátano verde a 30 locales semanales, con una tasa de descuento de 37%, la cual ha sido recomendada por inversores de la industria gastronómica e investigaciones en proyectos similares.

---

<sup>51</sup> Información obtenida del sitio: <https://exceltotal.com/punto-de-equilibrio-en-excel/>, recuperado el 20/05/2017.

En función de lo analizado, la demanda estimada deberá ser lo suficiente y necesaria para poder cubrir todos los costos, con expectativas altas de superación ya que conforme al estudio de mercado previo realizado el producto tendrá una buena acogida en la ciudad.

Se procede entonces a estimar los escenarios y se presenta el detalle de las unidades de venta como sigue:

**Tabla 12: Supuestos entre escenarios**

<b>Variables</b>	<b>Escenarios</b>		
	<b>Pesimista</b>	<b>Realista</b>	<b>Favorable</b>
Precio promedio de 1 tortilla	25 \$ARS	25 \$ARS	30 \$ARS
Volumen de venta semanal	747 unidades	1150 unidades	1500 unidades
Días de trabajo por mes	20 días, 4hs diarias cada día	20 días, 4hs diarias cada día	20 días, 4hs diarias cada día
Inflación	26%	26%	22%
Impuesto a las ganancias	35%	35%	35%
Crecimiento a partir del 2do año	25%	25%	28%
Crecimiento a partir del 3er año hasta el 5to año	10%	10%	13%

Fuente: Elaboración propia (2017).

Para el escenario pesimista se tomó como referencia el punto de equilibrio, 30 locales o 747 unidades a la semana. Para el escenario conservador se comenzará vendiendo 1.150 unidades a la semana o 46 locales y en un escenario optimista se venderá a 60 locales o 1500 unidades a la semana.

Dado al análisis previo realizado, se considera que la demanda estimada es la suficiente y necesaria para cubrir los costos de la empresa y con perspectivas positivas de superación al largo plazo.

#### **5.4.1 Grados de exposición en el mercado**

Dado a que el producto analizado apunta como un producto de conveniencia o bien de consumo general, se pretende comercializarlo mediante distribución intensiva, ya que de esta manera se planea hacer llegar al producto a la mayor cantidad de tiendas posibles.

#### **5.4.2 Segmentación del mercado y mercado objetivo**

De acuerdo con la investigación realizada, la segmentación del mercado serían los negocios que vendan comida bajo la modalidad *take away* y que a su vez sus consumidores sean personas entre 18 y 49 años que busquen comer algo al paso, de calidad, saludable y nutritivo.

#### **5.4.3 Posicionamiento del producto**

Entregar un producto con alto valor nutritivo, delicioso al paladar, que cuida la salud, que lo pueden degustar desde recién nacidos, hasta adulto mayores, deportista e inclusive personas celiacas. Va de la mano con la comida tradicional pero también forma parte de la tendencia *fast good*.

#### 5.4.4 Análisis del precio del producto

El precio del producto está determinado por las entrevistas a informantes claves que son los intermediarios donde indican cuanto estarían dispuestos a pagar por cada tortilla.

**Tabla 13:** Resumen de precios

<b>Cientes</b>	<b>Precio por 1 tortilla</b>
Informante clave 1	25 a 30 Pesos
Informante clave 2	25 a 35 Pesos
Informante clave 3	30 a 35 Pesos
Informante clave 4	25 a 30 Pesos
Informante clave 5	25 a 35 Pesos
<b>Media</b>	<b>25 pesos la tortilla</b>

Fuente: Elaboración propia (2017).

Y en conjunto con el análisis de las encuestas a la población objetivo se corrobora que los 25 pesos por tortilla, es un valor atractivo para los intermediarios ya que el consumidor final está dispuesto a pagar entre 40 y 50 pesos por unidad, dejando así una ganancia al intermediario de 15 a 25 pesos por unidad.

#### 5.4.5 Plaza

Como se indicaba a lo largo de la investigación, se planea vender el producto por medio del canal corto de distribución, por intermediarios, por medio de

distribución intensiva y se plantea tener alianzas comerciales con los intermediarios con la finalidad de aumentar las ventas y el crecimiento de la empresa.

#### **5.4.6 Promoción**

En las entrevistas semiestructuradas a los informantes claves se obtuvo que una de las mejores formas de introducir el producto al mercado, es por medio de combos/promociones o degustaciones a los clientes que ya compren habitualmente productos saludables, con el objetivo de dar a conocer la tortilla de plátano verde.

De igual manera se considera necesario entregar folletos con la información nutricional del plátano verde, así los consumidores finales se familiarizarán con el producto base y sus beneficios para que luego en un futuro se puedan insertar nuevas combinaciones del producto.

### **5.5 Business Model Canvas**

#### **5.5.1 Segmento de Clientes**

- Locales de comida *take away* que vendan sus productos a la población económicamente activa que trabaje en la zona del microcentro o turistas que paseen por la zona al horario del almuerzo y que busquen comida saludable y al paso.

#### **5.5.2 Propuesta de valor**

- Producto de conveniencia novedoso con alto valor nutricional que forma parte de la nueva tendencia *fast good*, además de poseer un agradable sabor, calidad y precio.

### **5.5.3 Canales**

- Canal de distribución corto por medio de intermediarios que para efectos de este análisis es el mismo que el cliente.

### **5.5.4 Relación con los clientes**

- Asistencia personal durante las primeras ventas.
- Los clientes podrán comunicarse por medio de la atención telefónica para darnos sus comentarios o sugerencias.

### **5.5.5 Fuentes de ingreso**

- Venta del producto tortilla de plátano verde a los locales de comida *take away*.

### **5.5.6 Recursos Claves**

- Producto base importado de Ecuador.
- Maquinaria adecuada para la facilitación de la producción
- Elaboración del producto final bajo todos los lineamientos salubres.

### **5.5.7 Actividades Claves**

- Presentación y empaquetado impecable.
- Publicidad que indique las propiedades nutricionales del producto.
- Degustaciones en los locales de comida *take away*.
- Estrategia *push*.



### **5.5.8 Alianzas Claves**

- Intermediarios que tengan locales de comida *take away*.
- Proveedores de insumos y materia prima.
- Empleados
- Transporte para *delivery* del producto hacia canal de venta.

### **5.5.9 Estructura de Costes**

- Compra de insumos al por mayor.
- Compra del producto base en el mercado central.
- Alquiler del local.
- Nómina del capital humano.
- Empaquetado del producto.
- Impuestos.

## **CAPÍTULO 6 - RECURSOS**

En este apartado se analizará los detalles técnicos que permiten obtener la base para el cálculo financiero y la evaluación económica de un proyecto a realizar. Es decir, se mostrará la manera de elaboración del producto y su proceso. Determinado su proceso se puede establecer la cantidad necesaria de maquinaria, equipo de producción y mano de obra calificada. Este estudio también identifica los proveedores y acreedores de materias primas y herramientas que ayuden a lograr el desarrollo del producto, además de crear un plan estratégico que permita pavimentar el camino a seguir y la capacidad del proceso para lograr satisfacer la demanda estimada en la planeación. Con lo anterior determinado, podemos realizar una estructura de costos de los activos mencionados.

### **6.1 Características e infraestructura**

La ubicación del negocio no se considera un factor importante dado a que al no vender el producto directamente al consumidor final, se tercerizará la contratación del transporte/*delivery* hacia el canal de venta. Es decir, se subcontratará esa tarea que no forma parte de núcleo diferencial.

De igual manera se alquilará un local de 100m<sup>2</sup> en una zona cercana o alrededor de plaza de mayo para que sirva de apoyo en la entrega del producto como parte de una ubicación estratégica. Se abonará de forma mensual.

El local también contará con la infraestructura necesaria con acceso a los servicios básicos (agua, luz, gas, teléfono, electricidad, recolección de basura), lo cual se considera muy importante para la realización de las actividades diarias del negocio.

El local dispondrá de una cocina con horno industrial que permita la parte de la cocina hervir los plátanos y la parte del horno terminar el proceso de la cocción de la tortilla. Además, contará con una refrigeradora con dispensador de agua para uso de los empleados.

## 6.2 Proveedores

**Tabla 14: Proveedores**

<b>PROVEEDOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Mercado Central</b>	Materia Prima
<b>Carrefour</b>	Suministros de limpieza
<b>Bandex</b>	Suministros para empaquetado
<b>Easy</b>	Equipos de Cocina
<b>Alta Cocina</b>	Utensilios de Cocina e implementos del personal
<b>Staples</b>	Suministros de Oficina

Fuente: Elaboración propia (2017).

De igual manera y tal como se indicó anteriormente existen varios proveedores de insumos y materia prima por lo que en el cuadro solo se muestran tentativamente los nombres de empresas conocidas en el mercado.

### 6.3 Materia Prima

Como materia prima para la producción de 85 tortillas se consideró 14 kilos de plátano verde, 0,20 litros de aceite de oliva, 3 kilos de queso, 0,20 kilos de sal, 2 unidades de guantes, 85 bandejas telgopor para poner las tortillas y el plástico film para el empaquetado final.

### 6.4 Equipos e utensilios de cocina

**Tabla 15: Equipos e utensilios de cocina**

Detalle	
Cocina de acero inoxidable con horno industrial	<b>Equipos de cocina</b>
Refrigeradora mediana	
Multiprocesadora	
Set de ollas	<b>Utensilios de cocina</b>
Cuchillo grande	
Tabla para picar grande	
Cucharón espumadera	
Bowl de plástico grande	
Espátula	
Molde asadero	

Fuente: Elaboración propia (2017).

### 6.5 Procesos de producción y horarios de trabajo

**Tabla 16: Procesos de producción y horarios de trabajo**

<b>Producción de 85 tortillas</b>				
<b>Tortillas para hornear</b>	Pelar y hervir verdes	8:00	8:30	<b>Tiempo Total</b>
	Procesar verdes	8:31	8:50	0:19
	Formar bolitas de verde	8:51	9:05	0:14
	Relleno de queso	9:06	9:25	0:19
	Hornear tortilla	9:26	9:40	0:14
	Empaquetar tortilla	9:40	10:20	0:40

		<b>Total</b>	<b>1:46</b>
--	--	--------------	-------------

Fuente: Elaboración propia (2017).

De acuerdo con la tabla se puede indicar que 1 Persona con 3 Ollas; grande, mediana y pequeña, y a su vez con 42 plátanos verdes barraganetes, puede producir cada 50 minutos 85 tortillas, 340 tortillas diarias, 1700 tortillas semanales. Cada 50 minutos se escogió como el tiempo establecido ya que según el cálculo del tiempo requerido en el proceso se tiene un tiempo muerto entre que se hierven los plátanos y se hornean las tortillas, por lo que el cocinero puede volver a iniciar el proceso de producción.

Se consideró además que para efectos de este emprendimiento solo se necesitan 4 horas diarias de trabajo donde se incluirá al cocinero en el sindicato de trabajadores de industrias de la alimentación, respetando y cumpliendo con los beneficios de la ley.

## 6.6 Equipos y suministros de oficina y mobiliario

**Tabla 17: Equipos y suministros de oficina y mobiliario**

<b>Detalle</b>	
Computadora	<b>Equipos y suministros de oficina</b>
Papelería	
Impresora	
Sillas	<b>Mobiliario</b>
Mesa	
Matafuegos	
Chapas, soportes y carteles	
matafuegos	
Decoración y reformas	

Kit primeros auxilios	
Tarjeta matafuego Ordenanza	
N° 40.473	

Fuente: Elaboración propia (2017).

La categoría de mobiliario cuenta con lo relacionado a las disposiciones municipales con respecto a la ordenanza de matafuegos en el establecimiento con su respectiva chapa, soportes y carteles; además del *kit* de primeros auxilios.

Adicional a esto para el socio que hará de gerente general de la compañía se proveerá de computadora, impresora y demás insumos necesarios para el desarrollo de su puesto. Y a la cocinera se le otorgará de un uniforme compuesto por un delantal, gorro y guantes de cocina para tomar los recaudos de salubridad correspondientes.

## 6.7 Gastos de apertura y marco legal

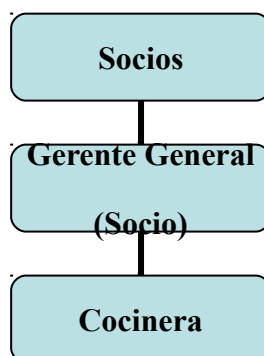
**Tabla 18: Gastos por apertura**

Detalle	Gastos por apertura
Inscripción en el Registro Público de Comercio la constitución de (SRL).	
Inscripción de establecimiento R.N.E.	
Inscripción productos alimenticios R.N.P.A	
Curso de Manipulación Higiénica de los Alimentos, Categoría B para cocinero	
Capacitador de Manipuladores de Alimentos, centro de capacitación y retiro de certificado para cocinero	
Habilitación de transportes de alimentos, categoría I (caja con aislamiento térmico)	
Exámenes especiales y pericias de control	
Declaración Jurada de Habilitación de Usos, Certificado de	
Uso para una superficie de hasta 100m2	

Honorarios por asesoría legal	
Otros documentos	

Fuente: Elaboración propia (2017).

## 6.7 Organigrama de la Empresa



**Gráfico 14: Organigrama de la empresa**

Fuente: Elaboración propia (2017).

### 6.7.1 Descripción de las Funciones

#### ➤ Gerente General (Socio)

#### Descripción del Cargo:

El Gerente General para efectos de la investigación será uno de los socios de la SRL que realizará entre sus funciones las siguientes:

- Designar todos los horarios rotativos de los trabajadores de la Empresa.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los trabajadores.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.

- Controlar las finanzas del negocio y hacer evaluaciones periódicas de la rentabilidad del negocio.

**Perfil:**

**Sexo:** Indistinto.

**Edad:** 30-45 años.

**Profesión:** Carrera administrativa. Economista (preferencia.)

**Idioma:** Español/Ingles.

**Experiencia:** Amplios conocimientos en gestión empresarial.

**Habilidades:** En formulación de proyectos, trabajar en equipo, creación de líneas de negocios, proactivo, liderazgo.

\*Para efectos de la presente investigación el Gerente General/Socio no obtendrá un salario mensual por sus servicios pero si dispondrá de equipos de oficina y suministros para su uso.

➤ **Cocinera**

**Descripción del Cargo:**

Las cocineras realizaran entre sus funciones las siguientes:

- Se responsabilizará del buen funcionamiento de la cocina.
- Confeccionara el inventario cuando se lo pida la asistente de gerencia.
- Participará en el control de aprovisionamiento, conservación y almacenamiento de mercancías.
- Realizara la preparación de las tortillas de plátano verde macho utilizando las técnicas más idóneas, para este caso el “sazón ecuatoriano”.
- Colaborará con el empaquetamiento del producto terminado para la venta.

**Perfil:**

**Sexo:** Mujer.



**Edad:** 25-40 años.

**Profesión:** cocinera.

**Idioma:** español.

**Experiencia:** amplios conocimientos en gastronomía y conservación de alimentos.

**Habilidades:** capacidad para interactuar con las demás compañeras, aportar ideas y buena predisposición. Experiencia de 2 años en puestos similares, proactivo.

## 6.8 Presupuesto Nómina

**Tabla 19: Procesos de producción y horarios de trabajo**

Tabla de Aportes y Contribuciones - Seguridad Social		
Contribuciones	Empleador	Trabajador
Jubilación	16,00%	11,00%
Obra Social	5,00%	3,00%
Asignaciones familiares	7,50%	-
Seguro de Vida Obligatorio	0,03%	-
ART	3,70%	-
Sindicato de Alimentos	2,00%	3,00%
<b>Total</b>	<b>34,23%</b>	<b>17,00%</b>

Fuente: Elaboración propia (2017).

Con respecto a lo estipulado en la ley y lo investigado por medio del sitio de web del gobierno argentino, se tiene que los aportes y contribuciones que debe hacer un empleador oscila en un 34,23%.

## CAPÍTULO 7 - PLAN ECONÓMICO / FINANCIERO

Una vez analizado el estudio técnico donde se encuentran pautados todos los recursos necesarios para el desarrollo de la empresa, se procede a los cálculos de la siguiente manera:

### 7.1 Inversión Inicial

**Tabla 20:** Inversión Inicial

Grupo	Detalle	Precio Total \$
Materia Prima	Compra inicial para 1 semana de producción	15962,000
Cocina	Utensilios de cocina	1660,000
Equipos	Nevera, procesadora de alimentos, cocina con horno industrial	15000,000
Gastos de apertura	Gastos de apertura y puesta en marcha (Constitución, impuestos, permisos, licencias, habilitaciones, entre otros.)	21640,000
Mobiliario	Sillas, mesa, decoración y reformas, matafuegos, kit de primeros auxilios	5280,000
Suministros de limpieza	Equipos de limpieza y suministros	2380,000
Local	Gastos por arriendo del local	7500,000
Oficina	Equipos de oficina ( <i>laptop</i> , impresora, papelería)	15100,000
Publicidad	Folletos, trípticos, degustaciones	5000,000
Implementos del personal	Uniformes	450,000
<b>Total</b>		<b>\$89.972,00</b>

Fuente: Elaboración propia (2017).

La compra inicial para 1 semana de producción corresponde a las 1150 unidades a la semana de venta en el escenario conservador a un costo variable por unidad de

13,88 pesos. La tabla además indica todo lo necesario referente para comenzar y poner en marcha el emprendimiento. Se ordenó por grupos para un mejor entendimiento y el desglose de los grupos se podrá observar en el Anexo 6.

## 7.2 Flujo de fondos proyectado

**Tabla 21:** Flujo de fondos al primer año

	<b>Momento Cero</b>	<b>1er trim.</b>	<b>2do trim.</b>	<b>3er trim.</b>	<b>4to trim.</b>
<b>Aporte Inicial</b>	\$150.000,00				
Equipos, utensilios y suministros	-\$39.870,00				
Publicidad	-\$5.000,00				
Comisiones Contrato Alquiler	-\$7.500,00				
Gastos Apertura	-\$21.640,00				
<b>Saldo Inicial</b>	\$75.990,00	\$75.990,00	\$127.973,77	\$173.207,00	\$231.948,66
Ventas		\$345.000,00	\$345.000,00	\$389.850,00	\$389.850,00
Compras		\$191.544,00	\$191.544,00	\$216.444,72	\$216.444,72
<b>Ingresos Brutos por Ventas</b>		<b>\$153.456,00</b>	<b>\$153.456,00</b>	<b>\$173.405,28</b>	<b>\$173.405,28</b>
<b>Gastos de Estructura (Fijos)</b>					
Alquiler		\$36.000,00	\$36.000,00	\$40.680,00	\$40.680,00
Servicios Básicos		\$5.994,00	\$5.994,00	\$6.773,22	\$6.773,22
Sueldos		\$30.174,50	\$35.203,58	\$34.097,19	\$39.780,05
Cargas Sociales		\$10.328,73	\$12.050,19	\$11.671,47	\$13.616,71
<b>Total Gastos de Estructura</b>		<b>\$82.497,23</b>	<b>\$89.247,77</b>	<b>\$93.221,87</b>	<b>\$100.849,98</b>
<b>Gastos Variables</b>					
Fletes y otros gastos		\$8.625,00	\$8.625,00	\$9.746,25	\$9.746,25
Ingresos Brutos		\$10.350,00	\$10.350,00	\$11.695,50	\$11.695,50
<b>Total Gastos Variables</b>		<b>\$18.975,00</b>	<b>\$18.975,00</b>	<b>\$21.441,75</b>	<b>\$21.441,75</b>
Amortización (-)					\$1.300,00
<b>Ingreso/Egreso Trimestral</b>		<b>\$51.983,77</b>	<b>\$45.233,23</b>	<b>\$58.741,66</b>	<b>\$49.813,55</b>
<b>Saldo Final</b>		<b>\$127.973,77</b>	<b>\$173.207,00</b>	<b>\$231.948,66</b>	<b>\$281.762,21</b>
Impuesto a Las Ganancias					
Amortización (+)					\$1.300,00
<b>Ingreso/Egreso Trimestral Final</b>		<b>\$51.983,77</b>	<b>\$45.233,23</b>	<b>\$58.741,66</b>	<b>\$51.113,55</b>
<b>Saldo Final después de Imp. Gcias.</b>		<b>\$127.973,77</b>	<b>\$173.207,00</b>	<b>\$231.948,66</b>	<b>\$283.062,21</b>

Fuente: Elaboración propia (2017).

Por motivo de tener un cálculo más realista con respecto a la inflación y al ajuste de los salarios, entre los más importantes, se realizó el flujo de fondos trimestralmente. Se comenzó con un aporte inicial de los socios de \$150.000,00, la inflación esta medida semestralmente impactando en el flujo con un 13% semestral y 26% anual. Las cargas sociales representan un 34,23% del salario, la alícuota por ingresos brutos para un negocio de este rubro es del 3%, y los impuestos a las ganancias 35%. Además, para el cálculo de flujo de fondos no se incurrió en el IVA (Impuesto al valor agregado) ya que al producto no ser vendida al consumidor final, se compensa entre la compra y venta.

Se debe tener en cuenta además que solamente se consideró el crecimiento anual por local acorde a las entrevistas realizadas, dejando de lado el crecimiento anual de la población.

**Tabla 22:** Flujo de fondos al segundo y tercer año

	2019				2020			
	1er trim.	2do trim.	3er trim.	4to trim.	1er trim.	2do trim.	3er trim.	4to trim.
<b>Saldo Inicial</b>	<b>283062,21</b>	<b>296825,65</b>	<b>373989,61</b>	<b>470925,20</b>	<b>558120,47</b>	<b>572446,17</b>	<b>696787,79</b>	<b>849731,24</b>
Ventas	487313,63	487313,63	550664,40	550664,40	684475,85	684475,85	773457,71	773457,71
Compras	270556,53	270556,53	305728,88	305728,88	380020,99	380020,99	429423,72	429423,72
<b>Ingresos Brutos por Ventas</b>	<b>216757,10</b>	<b>216757,10</b>	<b>244935,53</b>	<b>244935,53</b>	<b>304454,86</b>	<b>304454,86</b>	<b>344033,99</b>	<b>344033,99</b>
<b>Gastos de Estructura (Fijos)</b>								
Alquiler	45968,40	45968,40	51944,29	51944,29	58697,05	58697,05	66327,67	66327,67
Servicios Básicos	7653,74	7653,74	8648,72	8648,72	9773,06	9773,06	11043,56	11043,56
Sueldos	38529,82	44951,46	43538,70	50795,14	49198,73	57398,51	55594,56	64860,32
Cargas Sociales	13188,76	15386,88	14903,30	17387,18	16840,72	19647,51	19030,02	22201,69
<b>Total Gastos de Estructura</b>	<b>105340,71</b>	<b>113960,48</b>	<b>119035,01</b>	<b>128775,34</b>	<b>134509,56</b>	<b>145516,13</b>	<b>151995,80</b>	<b>164433,23</b>
<b>Gastos Variables</b>								
Fletes y otros gastos	11013,26	11013,26	12444,99	12444,99	14062,83	14062,83	15891,00	15891,00
Ingresos Brutos	14619,41	14619,41	16519,93	16519,93	20534,28	20534,28	23203,73	23203,73
<b>Total Gastos Variables</b>	<b>25632,67</b>	<b>25632,67</b>	<b>28964,92</b>	<b>28964,92</b>	<b>34597,11</b>	<b>34597,11</b>	<b>39094,73</b>	<b>39094,73</b>
Amortización (-)				1300,00				1300,00
<b>Ingreso/Egreso Trimestral</b>	<b>85783,72</b>	<b>77163,95</b>	<b>96935,60</b>	<b>85895,27</b>	<b>135348,19</b>	<b>124341,61</b>	<b>152943,45</b>	<b>139206,02</b>
<b>Saldo Final</b>	<b>368845,92</b>	<b>373989,61</b>	<b>470925,20</b>	<b>556820,47</b>	<b>693468,66</b>	<b>696787,79</b>	<b>849731,24</b>	<b>988937,27</b>
Impuesto a Las Ganancias	72020,27				121022,49			
Amortización (+)				1300,00				1300,00
<b>Ingreso/Egreso Trimestral Final</b>	<b>13763,44</b>	<b>77163,95</b>	<b>96935,60</b>	<b>87195,27</b>	<b>14325,70</b>	<b>124341,61</b>	<b>152943,45</b>	<b>140506,02</b>
<b>Saldo Final después de Imp. Gcias.</b>	<b>296825,65</b>	<b>373989,61</b>	<b>470925,20</b>	<b>558120,47</b>	<b>572446,17</b>	<b>696787,79</b>	<b>849731,24</b>	<b>990237,27</b>

Fuente: Elaboración propia (2017).

**Tabla 23:** Flujo de fondos al cuarto y quinto año

	2021				2022			
	1er trim.	2do trim.	3er trim.	4to trim.	1er trim.	2do trim.	3er trim.	4to trim.
<b>Saldo Inicial</b>	<b>990237,27</b>	<b>1006173,44</b>	<b>1201199,07</b>	<b>1437459,38</b>	<b>1657838,34</b>	<b>1674928,56</b>	<b>1974878,53</b>	<b>2334100,91</b>

Ventas	961407,94	961407,94	1086390,97	1086390,97	1350383,97	1350383,97	1525933,89	1525933,89
Compras	533773,69	533773,69	603164,27	603164,27	749733,18	749733,18	847198,50	847198,50
<b>Ingresos Brutos por Ventas</b>	<b>427634,25</b>	<b>427634,25</b>	<b>483226,70</b>	<b>483226,70</b>	<b>600650,79</b>	<b>600650,79</b>	<b>678735,39</b>	<b>678735,39</b>
<b>Gastos de Estructura (Fijos)</b>								
Alquiler	74950,26	74950,26	84693,80	84693,80	95703,99	95703,99	108145,51	108145,51
Servicios Básicos	12479,22	12479,22	14101,52	14101,52	15934,71	15934,71	18006,23	18006,23
Sueldos	62821,85	73292,16	70988,69	82820,14	80217,22	93586,76	90645,46	105753,04
Cargas Sociales	21503,92	25087,91	24299,43	28349,33	27458,36	32034,75	31027,94	36199,27
<b>Total Gastos de Estructura</b>	<b>171755,26</b>	<b>185809,55</b>	<b>194083,44</b>	<b>209964,79</b>	<b>219314,29</b>	<b>237260,22</b>	<b>247825,14</b>	<b>268104,04</b>
<b>Gastos Variables</b>								
Fletes y otros gastos	17956,83	17956,83	20291,22	20291,22	22929,08	22929,08	25909,86	25909,86
Ingresos Brutos	28842,24	28842,24	32591,73	32591,73	40511,52	40511,52	45778,02	45778,02
<b>Total Gastos Variables</b>	<b>46799,07</b>	<b>46799,07</b>	<b>52882,95</b>	<b>52882,95</b>	<b>63440,60</b>	<b>63440,60</b>	<b>71687,88</b>	<b>71687,88</b>
Amortización (-)				1300,00				1300,00
<b>Ingreso/Egreso Trimestral</b>	<b>209079,92</b>	<b>195025,63</b>	<b>236260,31</b>	<b>219078,96</b>	<b>317895,91</b>	<b>299949,98</b>	<b>359222,37</b>	<b>337643,47</b>
<b>Saldo Final</b>	<b>1199317,19</b>	<b>1201199,07</b>	<b>1437459,38</b>	<b>1656538,34</b>	<b>1975734,25</b>	<b>1974878,53</b>	<b>2334100,91</b>	<b>2671744,38</b>
Impuesto a Las Ganancias	193143,75				300805,69			
Amortización (+)				1300,00				1300,00
<b>Ingreso/Egreso Trimestral Final</b>	<b>15936,17</b>	<b>195025,63</b>	<b>236260,31</b>	<b>220378,96</b>	<b>17090,22</b>	<b>299949,98</b>	<b>359222,37</b>	<b>338943,47</b>
<b>Saldo Final después de Imp. Gcias.</b>	<b>1006173,44</b>	<b>1201199,07</b>	<b>1437459,38</b>	<b>1657838,34</b>	<b>1674928,56</b>	<b>1974878,53</b>	<b>2334100,91</b>	<b>2673044,38</b>

Fuente: Elaboración propia (2017).

Como se muestra en la tabla 26, en un escenario probable o conservador, se realizó el cálculo del VPN (Valor Presente Neto) con una tasa de descuento donde se considera la rentabilidad mínima exigida por los socios/inversionistas y la prima de riesgo asociada a proyectos similares en la industria gastronómica. La tasa libre de riesgo es la mínima requerida por los socios, la misma fue consultada en el Banco

Central de la República Argentina (BCRA) y actualmente se encuentra en 22%. La prima de riesgo fue consultada a proyectos similares e por medio de opinión de inversores gastronómicos y de acuerdo a las recomendaciones se estimó en 15%. Por lo tanto la tasa de descuento utilizada quedó en 37%.

**Tabla 24: Análisis del VPN y TIR**

<b>PERIODOS</b>	20	<b>Trimestres</b>	
<b>TASA DESCUENTO</b>	9,25%	<b>Trimestral</b>	37% anual
<b>VPN</b>	\$697.194,35		
<b>TIR</b>	38%		
<b>PRI</b>	8meses 2semanas y 4 días		

Fuente: Elaboración propia (2017).

Teniendo en cuenta estos cálculos, conforme a la tasa mínima que requieren ganar los inversionistas/socios y la interpretación de la TIR (Tasa interna de retorno), se puede concluir que la propuesta en el escenario conservador es atractiva para los inversionistas además de ser viable, rentable y conveniente ya que su TIR es de 38%, valor que se encuentra por encima de la tasa libre de riesgo de 22% si pondría su dinero en el BCRA. El VPN indica además una vez recuperada la inversión inicial como resultado para los 5 años un valor de \$697.194,35, lo cual fortalece la aceptación del emprendimiento. Y el periodo de recuperación de la inversión es menos a 1 año.

## CAPÍTULO 8 – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La ciudad autónoma de Buenos Aires, posee una gran diversidad gastronómica además de una apertura social y cultural; lo que hace interesante la inclusión de comida extranjera en su mercado. La afluencia de extranjeros en la ciudad más que todo latinoamericanos, fue lo que incentivó al desarrollo y análisis de este proyecto, ya que el plátano verde, como alimento base del producto a ofrecer, forma parte de la canasta básica familia de sus hogares.

Aunado a esto, en Argentina en general, existe una costumbre muy elevada por comer afuera. Es por esta razón que se decidió incursionar en el mercado de la ciudad, ofreciendo un producto rápido pero saludable con alto valor nutritivo como la tortilla de plátano verde macho, se categoriza como comida rápida por su diseño de tortilla rellena pero su dirección apunta a la tendencia de comida rápida pero saludable “*fast good*”.

De acuerdo a las investigaciones realizadas, el producto para el paladar argentino se encuentra más orientado al consumo en horario de almuerzo. Tanto las personas encuestadas como los informantes claves entrevistados denotaron un fuerte interés por el producto donde se mostraron muy abiertos a la hora de la degustación e indicaron su agrado por el sabor, textura y calidad del mismo.

Como resultados de la investigación cuantitativa y cualitativa se obtuvo que un 98% de los encuestados compraría el producto y el 94% de los entrevistados indicó que compraría y haría de intermediario del mismo porque les parece una buena idea como propuesta saludable y lo encontraron muy atractivo y novedoso para formar



parte de su línea de productos en su local *take away*; validando de esta manera la aceptación del producto en el mercado.

De igual manera dado que el 64% indicó que no conocía el producto base, el plátano, ni la tortilla hecha a base del mismo, se debe incluir una fuerte campaña de introducción del producto al mercado, enfatizándose en su valor nutricional y donde se muestre a la tortilla de plátano verde como una nueva alternativa de *fast good*, que puede ser llevada rápidamente por medio de modalidad *take away* y disfrutar comiendo algo sabroso y saludable.

El objetivo general de la investigación era analizar la factibilidad de llevar a cabo el emprendimiento lo cual dado a los resultados financieros estimativos se concretó la viabilidad del mismo. Los objetivos específicos fueron abordados de manera satisfactoria y los resultados financieros dan paso a las siguientes conclusiones:

La inversión inicial será financiada por el aporte de los socios y al ser un monto accesible no se deberá incurrir en financiamientos que pudieran arriesgar el desarrollo del emprendimiento.

Bajo un escenario conservador y pesimista se encontró que la compra de cada tortilla genera un ingreso de \$25 por unidad y un costo variable de \$13,88, dejando un margen de contribución de \$11,12 por unidad. Para el caso optimista el ingreso generaría \$30 por unidad, dejando un margen de contribución de \$16,12.

De acuerdo con la evaluación del emprendimiento, con respecto al escenario optimista como el más sobresaliente de los casos, se obtuvo como resultado una TIR de 112% y un VPN de \$2.263.708,11. Para el escenario conservador, como caso más probable, se obtuvo una TIR de 38% y un VPN de \$697.194,35. Los resultados de la TIR comparados con la tasa libre de riesgo que brinda el BCRA de 22% indican que

el emprendimiento es una propuesta atractiva de inversión. Y en un escenario probable el periodo de recuperación de la inversión es menos a 1 año.

Estos valores reflejan que tanto en el desarrollo del proyecto validándose en el estudio de mercado y el financiero, la propuesta de creación de un emprendimiento para una empresa productora de tortillas de plátano verde macho con queso en la ciudad de Buenos Aires es rentable y viable además de interesante para el mercado de la ciudad.

## BIBLIOGRAFÍA

### Publicaciones escritas:

Enciclopedia de los Alimentos y su poder curativo. 1ª Edición. Tomo 2, Pág. 58,59-64

Hair, B. O. (2004). *Investigación de mercados*. México: McGraw-Hill.

Hair, Joseph F. (2010). *Investigación de mercados 4ta edición*. México Editorial: McGraw-Hill.

Kotler, P. (1996). Dirección de Mercadotecnia. (8ª ed) México: Prentice Hall.

Kotler, P. (2012). *Marketing*. México: Pearson.

Mataix J, Pérez llamas F, Frutas, verduras y hortalizas. En: Nutrición y Alimentación Humana, Pag.35-38.

M.D. Moliní. Trastornos de la Conducta Alimentaria 6 (2007) 635-659. Recuperado 24/07/2017.

Osterwalder, A; Pigneur, Y. (2009). Business Model Generation.

Sociedad Española Nutrición Comunitaria (SENC) pp.61-73.

### Referencias web:

Análisis cuantitativo: <http://www.clauconsultors.com/es/servicios/investigacion-cuantitativa.html>, recuperado el 13/03/2017.

Análisis

cuantitativo: [https://www.uam.es/personal\\_pdi/economicas/eva/pdf/introspss.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/economicas/eva/pdf/introspss.pdf), recuperado el 13/03/2017.

ANMAT:

[http://www.anmat.gov.ar/Enfermedad\\_Celiaca/Directrices\\_Autorizacion\\_Sanitaria\\_Establecimientos.pdf](http://www.anmat.gov.ar/Enfermedad_Celiaca/Directrices_Autorizacion_Sanitaria_Establecimientos.pdf), recuperado el 02/09/2017.

ANMAT: <http://www.anmat.gov.ar/Alimentos/acerca.asp>, recuperado el 02/09/2017.

ANMAT:

[http://www.anmat.gov.ar/Enfermedad\\_Celiaca/Directrices\\_Autorizacion\\_Sanitaria\\_Producto\\_Alimenticio.pdf](http://www.anmat.gov.ar/Enfermedad_Celiaca/Directrices_Autorizacion_Sanitaria_Producto_Alimenticio.pdf), recuperado el 02/09/2017.

Desarrollo de una Pyme: <http://www.contactopyme.gob.mx/promode/invmdo.asp>, recuperado el 15/03/2017.

Enfermedad por comer saludable: <http://www.orthorexia.com/>, recuperado el 18/08/2017.

Entorno económico argentino:

<http://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>, recuperado el 02/09/2017.

Entorno económico Argentino: [https://www.clarin.com/ieco/solo-paises-mundo-inflacion-alta-argentina\\_0\\_SJxC89I0x.html](https://www.clarin.com/ieco/solo-paises-mundo-inflacion-alta-argentina_0_SJxC89I0x.html), recuperado el 02/09/2017.

Entorno socio-político Argentino: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>, recuperado el 02/09/2017.

Estudio financiero: <https://www.econlink.com.ar/proyectos-de-inversion/estudio>, recuperado el 04/06/2017.

Estudio financiero: <http://www.zonaeconomica.com/estudio-financiero>, recuperado el 04/06/2017.

Estudio de mercado: <https://www.entrepreneur.com/article/269219>, recuperado el 13/03/2017.

Estudio de mercado:

[https://www.estudiosdemercado.org/que\\_es\\_un\\_estudio\\_de\\_mercado.html](https://www.estudiosdemercado.org/que_es_un_estudio_de_mercado.html),

recuperado el 04/06/2017.

Estudio de mercado: <https://www.gestiopolis.com/que-es-la-investigacion-de-mercados/>, recuperado el 17/03/2017.

Entorno socio-cultural Argentino: <http://www.gacetamercantil.com/notas/19210/>, recuperado el 30/07/2017.

Entorno socio-cultural ciudad autónoma de Buenos Aires: <http://eternabuenosaires.com/2011/09/extranjeros-forman-el-15-de-todos-los-habitantes-de-buenos-aires>, recuperado el 30/07/2017.

Entorno socio-cultural ciudad autónoma de Buenos Aires: [https://www.clarin.com/ciudades/buenos-aires-tierra-migrantes-10-habitantes-nacio-lado\\_0\\_B1Az9taal.html](https://www.clarin.com/ciudades/buenos-aires-tierra-migrantes-10-habitantes-nacio-lado_0_B1Az9taal.html), recuperado el 30/07/2017

Fast Food: [http://www.prensa.com/salud\\_y\\_ciencia/personas-insisten-consumo-comida-rapida\\_0\\_4180082106.html](http://www.prensa.com/salud_y_ciencia/personas-insisten-consumo-comida-rapida_0_4180082106.html), recuperado el 14/03/2017.

Fast Food: <http://www.merca20.com/el-consumo-de-comida-rapida-y-refrescos-en-6-graficos-que-preocupan/>, recuperado el 14/03/2017.

Fast Food: <https://lopezdoriga.com/vida-y-estilo/los-mayores-consumidores-de-comida-rapida-en-el-mundo/>, recuperado el 17/03/2017.

Fast Food: <http://gastronomia.excite.es/comidas-rapidas.html>, recuperado el 20/03/2017.

Fast Food: <https://mejorconsalud.com/los-riesgos-de-consumir-comida-rapida/>, recuperado el 17/03/2017.

Fast Good: [http://www.ieco.clarin.com/economia/Llego-hora-fast-good\\_0\\_964103926.html](http://www.ieco.clarin.com/economia/Llego-hora-fast-good_0_964103926.html), recuperado el 20/03/2017.

Fast Good: <http://www.parati.com.ar/lo-nuevo/actualidad/rico-sano-y-para-llevar/15065.html>, recuperado el 20/03/2017.

Habilitaciones: <http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/que-se-necesita-para-realizar-una-habilitacion-comercial>, recuperado el 02/09/2017.

Habilitaciones: [http://www.ciudadyderechos.org.ar/codigos/derechosbasicos\\_1.php?id=564&id2=591&id3=7365](http://www.ciudadyderechos.org.ar/codigos/derechosbasicos_1.php?id=564&id2=591&id3=7365), recuperado el 02/09/2017.

Impuestos AGIP: <http://www.agip.gob.ar/impuestos/contribuyentes-locales/detalle>, recuperado el 02/09/2017.

Industria gastronómica:

[http://www.tcasevilla.com/archivos/repercusiones\\_de\\_la\\_comida\\_rapida\\_en\\_la\\_sociedad.pdf](http://www.tcasevilla.com/archivos/repercusiones_de_la_comida_rapida_en_la_sociedad.pdf), recuperado el 18/03/2017.

Industria gastronómica: <http://www.telam.com.ar/notas/201509/118322-oms-alimentos-comida-azucar-glucosa-consumo.html>, recuperado el 17/03/2017.

Ley tarifaria:

<http://www.agip.gob.ar/filemanager/source/Normativas/2016/LEY%20TARIFARIA%202017.pdf>, recuperado el 02/09/2017.

Libreta sanitaria: <http://www.buenosaires.gob.ar/tramites/curso-de-manipulacion-higienica-de-los-alimentos-0>, recuperado el 02/09/2017.

Libreta sanitaria: <http://www.buenosaires.gob.ar/tramites/tramitacion-de-libreta-sanitaria>, recuperado el 02/09/2017.

Matriz Foda: <http://www.matrizfoda.com/dafo/>, recuperado el 13/03/2017.

Modelo 5 fuerzas de Porter: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>, recuperado el 13/03/2017.

Propiedades del plátano: <http://frutas.consumer.es/platano/propiedades/>, recuperado el 13/03/2017.

Propiedades del plátano: <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/tres-tipos-de-platano-se.html>, recuperado el 05/06/2017.

Propiedades del plátano: [http://www.livestrong.com/es/beneficios-salud-del-info\\_24141/](http://www.livestrong.com/es/beneficios-salud-del-info_24141/), recuperado el 20/07/2016.

SRL: <http://www.lanacion.com.ar/2036656-desde-julio-crear-una-srl-tardara-24-horas-y-sera-mas-barato>, recuperado el 02/09/2017.

## ANEXOS

### ANEXO 1

Cuadro P52-P. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Población de 14 años y más en viviendas particulares por condición de actividad económica, según sexo y grupo de edad. Año 2010

Sexo y grupo de edad	Población de 14 años y más en viviendas particulares	Condición de actividad económica			
		Población económicamente activa			Población no económicamente activa
		Total	Ocupada	Desocupada	
<b>Total</b>	<b>2.380.726</b>	<b>1.728.382</b>	<b>1.664.188</b>	<b>74.184</b>	<b>682.348</b>
14	31.056	4.351	4.225	126	26.705
15-19	165.364	58.247	48.760	9.487	107.117
20-24	223.974	178.656	160.757	17.899	45.318
25-29	242.873	222.390	212.419	9.971	20.483
30-34	243.238	225.464	218.659	6.805	17.774
35-39	211.299	193.714	188.167	5.547	17.585
40-44	177.398	162.128	157.486	4.672	15.270
45-49	168.392	152.503	147.969	4.534	15.889
50-54	167.766	148.549	144.126	4.423	19.217
55-59	158.066	133.252	129.124	4.128	24.814
60-64	149.263	106.873	103.808	3.065	42.390
65-69	125.735	64.955	63.187	1.768	60.780
70-74	102.533	36.754	35.752	1.002	65.779
75-79	89.960	22.405	21.925	480	67.555
80 y más	133.808	18.141	17.864	277	115.667
<b>Varones</b>	<b>1.080.416</b>	<b>874.381</b>	<b>844.522</b>	<b>29.859</b>	<b>206.035</b>
14	15.616	2.333	2.251	82	13.283
15-19	82.188	30.420	25.919	4.501	51.768
20-24	108.724	90.728	82.675	8.053	17.996
25-29	117.950	112.198	108.135	4.063	5.752
30-34	117.534	114.357	112.019	2.338	3.177
35-39	101.121	98.546	96.692	1.854	2.575
40-44	83.606	81.415	79.964	1.451	2.191
45-49	77.728	75.455	73.987	1.468	2.273
50-54	75.984	73.092	71.635	1.457	2.892
55-59	69.127	65.169	63.689	1.480	3.958
60-64	63.935	56.805	55.327	1.478	7.130
65-69	52.007	34.524	33.694	830	17.483
70-74	40.155	19.349	18.875	474	20.806
75-79	33.354	11.665	11.451	214	21.689
80 y más	41.387	8.325	8.209	116	33.062
<b>Mujeres</b>	<b>1.310.309</b>	<b>854.001</b>	<b>809.676</b>	<b>44.325</b>	<b>456.308</b>
14	15.440	2.018	1.974	44	13.422
15-19	83.176	27.827	22.841	4.986	55.349
20-24	115.250	87.928	78.082	9.846	27.322
25-29	124.923	110.192	104.284	5.908	14.731
30-34	125.704	111.107	106.640	4.467	14.597
35-39	110.178	95.168	91.475	3.693	15.010
40-44	93.792	80.713	77.492	3.221	13.079
45-49	90.664	77.048	73.982	3.066	13.616
50-54	91.782	75.457	72.491	2.966	16.325
55-59	88.939	68.083	65.435	2.648	20.856
60-64	85.328	50.068	48.481	1.587	35.260
65-69	73.728	30.431	29.493	938	43.297
70-74	62.378	17.405	16.877	528	44.973
75-79	56.606	10.740	10.474	266	45.866
80 y más	92.421	9.816	9.655	161	82.605

Nota: se incluye a las personas viviendo en situación de calle.

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.



## ANEXO 2

### Guion para entrevistas semiestructuradas:

1. ¿Conoce usted al plátano verde ecuatoriano?
2. ¿Está familiarizado usted con la nueva tendencia *fast good* y lo implementa en su local?
3. Con la explicación que le acabo de proporcionar sobre el plátano verde y la tortilla y de acuerdo con los valores nutricionales que tiene el producto, ¿Con que otros productos lo compararía?
4. ¿Compraría usted las tortillas de plátano verde para que formen parte de su línea de productos saludables?
5. ¿Cuánto compraría a la semana?
6. De acuerdo con su conocimiento y experiencia en el medio, ¿En qué horario cree usted que se debería vender la tortilla de plátano verde?
7. ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por tortilla?
8. Indíqueme su estimación del crecimiento en las ventas a partir del 2do año.
9. Indíqueme su estimación del crecimiento en las ventas a partir del 3ero al 5to año.

## ANEXO 3

### ENCUESTA

Universidad de Palermo - Facultad de Economía y Negocios

MBA en Dirección de Empresas

***PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE PRODUCCION Y  
COMERCIALIZACION DE TORTILLAS DE PLATANO VERDE MACHO  
ECUATORIANO EN CAPITAL FEDERAL – ARGENTINA***

Esta encuesta tiene como finalidad el estudio de las preferencias y la medición del nivel de aceptación de los consumidores respecto a las “Tortillas de plátano verde macho ecuatoriano con queso”, y de esta manera determinar si la implementación de una empresa de producción de tortillas de plátano verde macho tendría acogida en la ciudad autónoma de Buenos Aires.

1. **Indicar Sexo:** \_\_\_ Masculino \_\_\_ Femenino
2. **Indicar Edad:** \_\_\_ Entre 18 y 35 \_\_\_ Entre 36 y 48 \_\_\_ De 49 años en adelante
3. **Nacionalidad Argentina:** \_\_\_ Sí \_\_\_ No.
4. **Indique la frecuencia con la que consume comidas rápidas:**  
\_\_\_ Siempre \_\_\_ Frecuentemente \_\_\_ Pocas veces \_\_\_ Nunca
5. **¿Ha probado usted el plátano verde ecuatoriano?** \_\_\_ Sí \_\_\_ No.
6. El producto que vamos a ofrecerle es una Tortilla de plátano verde que contiene queso y posee un agradable sabor, además de ser una fuente de proteínas, vitaminas y minerales, que ayuda a reducir riesgos de muchas enfermedades como la anemia, la desnutrición, entre otras. Luego de la degustación, **¿Qué tal le pareció la tortilla de plátano verde?**  
\_\_\_ Excelente \_\_\_ Buena \_\_\_ Regular \_\_\_ Mala  
*Si respondió Mala la encuesta ha concluido, agradecemos su colaboración.*
7. **¿Compraría usted la tortilla de plátano verde?** \_\_\_ Sí \_\_\_ No.  
*Si respondió No la encuesta ha concluido, agradecemos su colaboración.*

- 8. Cree usted que la tortilla de plátano verde serviría como:**  
 Desayuno  Almuerzo  Merienda  Cena
- 9. ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por cada tortilla?**  
 40 Pesos  50 Pesos  60 Pesos
- 10. Probaría a la tortilla con otra combinación aparte de queso como:**  
 Carne  Pollo  Cebolla y queso  Huevo  No le gustaría

*La encuesta ha concluido.*

*Muchas gracias por su colaboración.*



## ANEXO 5

Para el cálculo del punto de equilibrio se tiene:

- Costos fijos anuales (incluido el 26% anual por inflación y las cargas sociales en los salarios)

Costos Fijos Anuales	
Detalle	Total \$
Alquiler del Local	181440,00
Luz	4536,00
Gas	5292,00
Teléfono e Internet	16601,76
Agua	3780,00
Salarios	186922,41
<b>Total</b>	<b>398572,17</b>

Fuente: Elaboración Propia (2017).

- El precio unitario que viene del análisis cualitativo por medio de las entrevistas a informantes claves de \$25 por tortilla.

Costos Unitarios variables para producción de 85 tortillas				
Insumos	Cantidad	Unidad de medida	Precio	Total \$
Plátano	14	kg	20,00	280,00
Aceite de oliva	0,2	lt	60,00	12,00
Queso	3	kg	90,00	270,00
Sal	0,2	kg	15,00	3,00
Guantes	2	Un	1,67	3,34
Bandeja telgopor	85	Un	0,91	77,35
Plástico envoltura film	1700	CM	0,11	187
<b>Total</b>				<b>832,69</b>
<b>Por unidad</b>				<b>13,88</b>

Fuente: Elaboración Propia (2017).

- Entonces se tiene que:  $398572,17/(25-13,88)=35843$  unidades al año, 2987 unidades al mes, 747 unidades a la semana y da como resultado una cantidad de 30 locales semanales.

### Costos detallados para Inversión Inicial:

Dentro de este apartado se hace referencia a cada uno de los utensilios de cocina, uniformes del personal, equipos de cocina, equipos de oficina, suministros de limpieza y mobiliario que se utilizarán para dar inicio de la empresa. Así como también, se detallarán todos los gastos de apertura que se deberá incurrir para comenzar con el funcionamiento de la misma. Todo lo anterior descrito siempre y cuando corresponda, está calculado acorde con lo descrito en la Ley tarifaria 2017.

<b>Utensilios de cocina</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total \$</b>
Set de ollas	1	800,00	800,00
Cuchillo grande	1	200,00	200,00
Tabla para picar grande	1	150,00	150,00
Cucharón espumadera	1	80,00	80,00
Bowl de plástico grande	1	100,00	100,00
Espátula	1	90,00	90,00
Molde asadero	2	120,00	240,00
<b>Total</b>			<b>1660,00</b>

Fuente: Elaboración Propia (2017).

<b>Equipos</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total \$</b>
Cocina de acero inoxidable con horno	1	7500,00	7500,00

industrial			
Refrigeradora mediana	1	5500,00	5500,00
Multiprocesadora	1	2000,00	2000,00
<b>Total</b>			<b>15000,00</b>

Fuente: Elaboración Propia (2017).

<b>Gastos por apertura</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total \$</b>
Inscripción en el Registro Público de Comercio la constitución de (SRL).	1	1080,00	1080,00
Inscripción de establecimiento R.N.E.	1	2655,00	2655,00
Inscripción productos alimenticios R.N.P.A	1	1795,00	1795,00
Curso de Manipulación Higiénica de los Alimentos, Categoría B para cocinero	1	110,00	110,00
Capacitador de Manipuladores de Alimentos, centro de capacitación y retiro de certificado para cocinero	1	825,00	825,00
Habilitación de transportes de alimentos, categoría I (caja con aislamiento térmico)	1	885,00	885,00
Exámenes especiales y pericias de control	1	3825,00	3825,00
Declaración Jurada de Habilitación de Usos, Certificado de Uso para una superficie de hasta 100m2	1	1865,00	1865,00
Honorarios por asesoría legal	1	8000,00	8000,00
Otros documentos	1	600,00	600,00
<b>Total</b>			<b>21640,00</b>

Fuente: Elaboración Propia (2017).

<b>Mobiliario</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total \$</b>
Sillas	2	300,00	600,00
Mesa	1	300,00	300,00
Matafuegos	2	900,00	1800,00
Chapas, soportes y carteles matafuegos	2	300,00	600,00
Decoracion y reformas	1	1500,00	1500,00
Kit primeros auxilios	1	400,00	400,00
Tarjeta matafuego Ordenanza N° 40.473	2	40,00	80,00
<b>Total</b>			<b>5280,00</b>

Fuente: Elaboración Propia (2017).

<b>Suministros de Limpieza</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total \$</b>
Bolsas de basura consorcio x 100unidades	3	200,00	600,00
Detergente Lavavajilla Ala X 4 Litros	3	100,00	300,00
Escoba	1	200,00	200,00
Recogedor de basura	1	100,00	100,00
Esponja Salva Uñas Scotch - Brite X 10 Unidades	1	230,00	230,00
Trapeador	1	250,00	250,00
Desodorante Desinfectante Antibacterial Para Pisos x 4 lts	3	100,00	300,00
Tacho de basura	2	200,00	400,00
<b>Total</b>			<b>2380,00</b>

Fuente: Elaboración Propia (2017).

<b>Uniformes del personal</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total \$</b>
Guantes para cocina	1	130,00	130,00
Gorro de cocina	1	70,00	70,00
Delantal	1	250,00	250,00
<b>Total</b>			<b>450,00</b>

Fuente: Elaboración Propia (2017).

<b>Oficina</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total \$</b>
Computadora	1	7600,00	7600,00
Papelería	1	2500,00	2500,00
Impresora	1	5000,00	5000,00
<b>Total</b>			<b>15100,00</b>

Fuente: Elaboración Propia (2017).

**Depreciación de los equipos de cocina:**



Con respecto a la depreciación de los equipos de cocina que para la empresa se consideran como una pérdida de valor, se consideró a los siguientes:

<b>Depreciación Equipos de cocina</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Depreciación Anual</b>
Cocina de acero inoxidable con horno industrial	7500,00	750,00
Refrigeradora mediana	5500,00	550,00
<b>Total</b>		<b>1300,00</b>

Fuente: Elaboración Propia (2017).

#### **Detalle de pago de salarios + aportaciones:**

Este cálculo se realizó acorde con la escala salarial del sindicato de trabajadores industriales de la alimentación, donde a un o una cocinera para el año 2018, el sueldo base es de \$20.116,33. A su vez dado al tamaño del emprendimiento, solo se trabajará media jornada a \$10.058,17. A partir de eso se calcula el sueldo trimestralmente y a su vez la carga social donde el empleador aporta mensualmente 34.23% como se indicó anteriormente.

	<b>1er Trimestre</b>	<b>2do Trimestre + Aguinaldo</b>	<b>3er Trimestre</b>	<b>3er Trimestre+ Aguinaldo</b>
<b>Sueldos</b>	30174,50	35203,58	34097,19	39780,05
<b>Cargas Sociales</b>	10328,73	12050,19	11671,47	13616,71
	40503,23	47253,77	45768,65	53396,76
			<b>Total anual</b>	<b>186922,41</b>

Fuente: Elaboración Propia (2017).

**Tabla 25: Análisis del VPN y TIR, según escenarios**

	<b>Escenarios</b>		
	<b>Pesimista</b>	<b>Conservador</b>	<b>Optimista</b>
<b>PERIODOS</b>	20	20	20
<b>TASA</b>	37% anual	37% anual	37% anual

<b>DESCUENTO</b>			
<b>VPN</b>	\$89.060,63	\$697.194,35	\$2.263.708,11
<b>TIR</b>	<b>13%</b>	<b>38%</b>	<b>112%</b>

Fuente: Elaboración propia (2017).

**Jazmina del Rosario Real Roby**  
**Rosario 683 Piso 8 Dpto. 33 - Capital Federal**  
**Buenos Aires, Argentina**  
**Teléfono: 11 3344 9541**

#### DATOS PERSONALES

**Fecha de nacimiento:** 24 de Junio de 1989  
**Nacionalidad:** Ecuatoriana  
**Estado civil:** Casada  
**DNI Permanente:** 95139263  
**C.U.I.L.:** 23-95139263-4  
**Email:** [jazdreal@hotmail.com](mailto:jazdreal@hotmail.com) / [jazdreal@gmail.com](mailto:jazdreal@gmail.com)

#### EDUCACIÓN

**Estudios universitarios:** Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL).  
**Carrera:** Ingeniería en Administración de Empresas con mención en Negocios Internacionales (**Titulado**).

**Estudios universitarios:** Universidad de Palermo (UP), 2013 – 2015.  
**Carrera:** MBA- Maestría en Dirección de Empresas mención en International Business (**Egresado**).

#### IDIOMAS

**Inglés:** NIVEL AVANZADO, CELEX-ESPOL y Diploma FCE de la Universidad de Cambridge.  
**Francés:** NIVEL INTERMEDIO, Diploma DELF B1 Internacional.

#### EXPERIENCIA LABORAL

**Analista Senior Compras, Ventas y Comercio Exterior**

**Empresa:** ANEKO, Capital Federal-Argentina.  
**Área:** Compras, Ventas y Comercio Exterior  
**Duración:** 01 Julio 2016 – Actualidad  
**Funciones:**

- Seguimiento de clientes.
- Seguimiento de proveedores.
- Sistema SAP.
- Atención al Cliente.
- Comunicación constante con clientes, y agentes externos.
- Trabajos administrativos acordes a la gestión de la empresa.

### **Administrativa**

**Empresa:** Bowers and Simmons, Capital Federal-Argentina.

**Área:** Administración

**Duración:** 01 Junio 2014 – Junio 2016.

**Funciones:**

- Pago a proveedores, facturación, pagos AFIP.
- Realizar los reportes correspondientes.
- Sistema Winpak.
- Atención al Cliente.
- Comunicación constante con clientes, y agentes externos.
- Trabajos administrativos acordes a la gestión de la empresa.

### **Asistente de Importaciones**

**Empresa:** NUTEC Representaciones, Guayaquil-Ecuador.

**Área:** Comercio Exterior.

**Duración:** 01 Febrero 2012 – 31 Mayo 2012.

**Funciones:**

- Realizar el seguimiento operacional de los pedidos de importación.
- Seguimiento de la cartera de clientes.
- Solución de inconvenientes con las importaciones.
- Comunicación constante con clientes, proveedores, navieras.

### **Traductora Freelance**

**Empresa:** Varias empresas

**Área:** Proveedores Externos

**Duración:** Año 2011 – Actualidad

**Funciones:** Asistir, traducir y ayudar a proveedores extranjeros en la ciudad de Guayaquil.

### **Intercambio Cultural**

**Empresa:** Four Season Resort, Palm Beach, FL

**Área:** SPA & Fitness

**Duración:** 15 Febrero 2011 – 15 Mayo 2011

**Funciones:**

- Atención al cliente personalizada.
- Planificación del horario de citas.
- Plan de abastecimiento de suministros.
- Realizar check-in y check-out correspondientes.
- Seguimiento de los room-service.
- Realizar las reservaciones correspondientes.
- Cierre de caja correspondiente.

### **Programa de Intercambio Internacional**

**Empresa:** Walt Disney World Resort.

**Área:** Servicio al Cliente/Atracciones.

**Duración:** 27 Enero 2009 – 14 Agosto 2009.

**Funciones:**

- Atención al cliente con énfasis en la calidad de servicio.
  - Solución de reclamos.
  - Informar y hacer cumplir las reglas de cada atracción.
  - Manejo operacional de las atracciones de Disney Quest.
-

## **SEMINARIOS Y CURSOS**

- 2009:** Capacitación de Marketing Yourself en Walt Disney Word Company.
- 2009:** Capacitación para manejo de Recursos Humanos en Walt Disney World Company.
- 2009:** Capacitación profesional sobre Finanzas en Walt Disney World Company.
- 2009:** Capacitación de Exploración del Marketing en Walt Disney World Company.
- 2009:** Capacitación de Atención al Cliente en Walt Disney World Company.
- 2009:** Aprobación de inglés intermedio validado por Tompinks Cortland Community College.
- 2010:** Aprobación de estudios en la Alianza Francesa de Guayaquil, diploma internacional DELF B1.
- 2010:** Aprobación del examen PET en suficiencia de inglés intermedio por la Universidad de Cambridge, diploma obtenido con méritos.
- 2011:** Aprobación del examen FCE en suficiencia de Inglés por la Universidad de Cambridge.
- 2016:** Seminario Conversaciones Efectivas por la Universidad de Palermo.