



Graduate School of Business
Master en Dirección de Empresas

Tesis para optar al grado de Master de la Universidad de Palermo
en Dirección de Empresas

MODELO Y PLAN DE NEGOCIOS – PANCHOWARMA,
ARGENTINA

Tesista: Víctor Eduardo Barg

Legajo: 0076464

Director de Tesis: Jorge Almada

2017

Buenos Aires – Argentina

EVALUACION DEL COMITE

TABLA DE CONTENIDOS

INDICE	PÁGINA
Índice	II
Resumen	IV
Lista de gráficos	IV
Lista de Tablas	V
Lista de figura	VI
0. Alcance	1
0.0 Resumen ejecutivo	1
0.1 Introducción	3
1. Capítulo I – Descripción de la oportunidad	4
1.1 Objetivo general	4
1.2 Objetivo específico	4
1.3 Descripción de la oportunidad. Propuesta de valor	4
2. Capítulo II – Cómo captar la oportunidad de negocio (estrategia)	7
2.0 Modelo de negocios (canvas)	7
2.0.1 Los 9 bloques del canvas para Panchowarma más el análisis de la Competencia	9
2.1 Análisis estratégico	15
2.2 Análisis de macro entorno – Análisis PESTEL	15
2.3 Análisis de micro entorno – Mapeo competitivo – Análisis estructural	16
2.4 Análisis VRIO	20
2.4.1 Concepto de valor – Cadena de valor	22
2.5 Descripción de la idea de negocio	24

2.6 Misión	27
2.7 Visión	27
2.8 Valores	27
2.9 Análisis F.O.D.A.	27
3. Capítulo III – Estudio de factibilidades y planes de acción	28
3.0 Factibilidad legal	28
3.0.0 Conformación societaria	28
3.0.1 Marco legal que afecta el emprendimiento	29
3.1 Estudio de mercado	29
3.1.1 Investigación de mercado	35
3.1.2 Plan de Marketing	53
3.1.3 Presupuesto de Marketing	56
3.2 Factibilidad técnica	56
3.3 Factibilidad económico-financiera	61
3.4 Análisis de riesgos	65
3.5 Factibilidad social	68
4. Capítulo IV	70
4.0 Posible evaluación del inversionista	70
4.1 (A efectos académicos) “Marco teórico”	70
4.2 Metodología	107
5. Capítulo V Conclusiones	108
5.0 Conclusiones	108
Bibliografía	110
Fuentes de internet y artículos de diarios consultados	110
Anexos	113

LISTA DE GRAFICOS

INDICE	PÁGINA
Gráfico 1: Lugares de consumo	33
Gráfico 2: Percepción de los clientes respecto a la calidad de las cadenas de comidas rápidas	35
Gráfico 3: Muestra por genero	35
Gráfico 4: Personas que llevan viandas por género	36
Gráfico 5: Compradores de almuerzo por género	36
Gráfico 6: Rangos de edad	37
Gráfico 7: Consumo de comida rápida	38
Gráfico 8: Frecuencia de consumo	39
Gráfico 9: Lugar de consumo	40
Gráfico10: Frecuencia de preferencia de alimentos	40
Gráfico 11: Tipos de envases preferidos	41
Gráfico 12: Conocimiento del Shawarma	42
Gráfico 13: Tiempo de almuerzo	42
Gráfico 14: Que se aprecia de los locales de fast food	43
Gráfico 15: Rango de gastos	44
Gráfico 16: Bebidas preferidas	44
Gráfico 17: Complemento preferido	45
Gráfico 18: Conciencia en cuanto a salud	46
Gráfico 19: Aceptación de nueva propuesta gastronómica	47

Gráfico 20: Influencia del precio	48
Gráfico 21: Reconocimiento de cadenas de fast food	48
Gráfico 22: Porqué elige la cadena	49
Gráfico 23: Importancia del impacto social	50
Gráfico 24: Trayectoria del equipo gastronómico	51
Gráfico 25: Valoración de certificaciones de calidad	51
Gráfico 26: Valoración de nueva propuesta: Shawarma	52

LISTA DE TABLAS

INDICE	PÁGINA
Tabla 1: Estructura de costos variables	14
Tabla 2: Matriz para operacionalizar el FODA	20
Tabla 3: Población por sexo, superficie y densidad por comuna	29
Tabla 4: Circulación de vehículos por peajes autopistas CABA	31
Tabla 5: Flujo neto de fondos franquiciante	62
Tabla 6: Flujo neto de fondos franquiciado	62
Tabla 7: Estado patrimonial proyectado al cierre del 1° ejercicio	63
Tabla 8: Estado patrimonial proyectado al cierre del 2° ejercicio	64
Tabla 9: Análisis VRIO	101

LISTA DE FIGURAS

INDICE	PÁGINA
Figura 1: Plantilla para el Lienzo de Modelo de Negocios (Canvas)	8

Figura 2: Mapeo competitivo según especialización y origen del capital	16
Figura 3: Mapeo competitivo. Principales competidores	17
Figura 4: Mapas estratégicos de Kaplan y Norton	17
Figura 5: Análisis estructural de sectores industriales	18
Figura 6: Análisis FODA	27
Figura 7: Análisis del mercado de sándwiches y ensaladas	34
Figura 8: Mezcla de mercadotecnia extendida. Las 7 P's	54
Figura 9: Gestión empresarial. Las 9 P's del marketing mix	55
Figura 10: Modelo canvas. Preguntas	72
Figura 11: Modelo canvas. Hemisferios	73
Figura 12: Funciones del plan de negocios	80
Figura 13: Cruz de Porter	91
Figura 14: Cadena de valor	93
Figura 15: Matriz DAFO	104
Figura 16: Matriz FODA	106

RESUMEN

El presente trabajo tiene dos propósitos concretos. El primero es cumplir con los requerimientos académicos de la Maestría en Dirección de Empresas de la Universidad de Palermo y el segundo es estudiar la factibilidad de desarrollar una franquicia gastronómica que sea fácilmente escalable y atractiva tanto para inversores como para futuros franquiciados.

Se ha realizado una encuesta para relevar preferencias y tratar de cuantificar la demanda posible, y se ha procedido a desarrollar el modelo y plan de negocios con sus respectivas factibilidades determinando que compone una atractiva inversión, rentable para todas las partes intervinientes y fácilmente desarrollable.

Se calcularon el valor actual neto y otras medidas de desempeño financiero con diferentes análisis de sensibilidad, siendo satisfactorio el rendimiento, aún en el peor escenario.

A partir del análisis, se concluye que es un negocio posible, redituable y atractivo.

0. ALCANCE

El presente trabajo pretende analizar un nuevo emprendimiento gastronómico a desarrollar en la región del AMBA de la República Argentina por lo que se escribe este plan para ser presentado ante inversores, posibles accionistas, entidades de crédito y futuros franquiciados, por lo que en el Capítulo IV se analiza el marco teórico requerido a efectos académicos de aprobación de la presente tesis de Maestría de la Universidad de Palermo.

Cabe aclarar, que el modelo de negocios identifica la idea del mismo y de cómo la empresa creará, entregará y capturará valor para sí misma y sus clientes y el plan estudia las diferentes factibilidades a tener en cuenta para llevar adelante el negocio, es decir, el cómo hacer pero que de ninguna manera pretende ser un manual de operaciones o de procedimientos pues no le interesa a los destinatarios del mismo y que serán desarrollados en documentos complementarios y dirigidos a usuarios encargados de la operación.

0.0 RESUMEN EJECUTIVO

Panchowarma es un proyecto gastronómico de *Casual Gourmet* que pretende trascender, luego de un primer año de vida, como franquicia.

El proyecto cuenta con tres etapas bien definidas:

- 1° Semestre, apertura de dos locales, prueba de concepto y aceptación de propuesta de valor
- 2° Semestre apertura de 6 locales propios para posicionar la marca

3° y 4° Semestre apertura de un local propio y dos franquicias por mes hasta completar un total de 44 locales.

La inversión total requerida es de u\$s 1.170.033 que será cubierta en su totalidad por los socios del proyecto. El VAN es de u\$s 11.482.944, la TIR 189,48% por lo que estimamos que no es apropiado tomarla en cuenta porque en estos niveles de facturación respecto de la inversión es totalmente distorsiva y el *payback* ajustado un año, un mes y 8 días.

Los flujos fueron castigados para reforzar una postura de aversión al riesgo y se han hecho diversos análisis de sensibilidad atentando contra los ingresos e incluso elevando los costos

El *target* al que nos dirigimos primero es al de gente que se mueve habitualmente y trabaja en la zona de microcentro para después incrementar las aperturas a locaciones donde exista alto transido de personas, es decir, ampliando el radio de microcentro a macrocentro y por último a terminales de transporte y centros comerciales claves.

La modalidad del negocio es de *take away* y la propuesta de valor para nuestros clientes es comida *casual gourmet* (*fast food*, sano y de alta calidad) a precios intermedios y accesibles con respecto al *fast food* tradicional.

El producto es un combo en ensalada o *sándwich* de pan de Viena con carne cocida en la modalidad de los *Shawarma* de Medio Oriente con un surtido de salsas internacionales a elección, *topics* y vegetales para completar, más una galleta con chispas de chocolate y una bebida gaseosa, agua o agua saborizada de 1° marca de 600cc

Por eso se advierte que:

❖ **Panchowarma, es fusión de sabores**

❖ **Panchowarma, es comida gourmet con sabor internacional**

❖ Panchowarma es tu gusto, es tu idea

0.1 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo describe la idea, modelo y plan de negocios de un emprendimiento gastronómico con la intención de generar una franquicia futura.

Las nuevas tendencias gastronómicas aparecen en los mercados para hacer la vida de las personas más agradable y creativa.

A través de las diversas ramas que conforman nuestro estilo de vida, las novedades se acercan para renovarse o morir. Una de las ramas a las que más se acerca la moda es la gastronomía, intentando ofrecernos algo diferente e innovador, siempre pensando en favorecer y facilitar la alimentación incidiendo especialmente en la salud, que a día de hoy es una de las mayores preocupaciones en la vida del ser humano.

Es por esto, que surgen conceptos como el “*Casual Food*”, una tendencia gastronómica con un objetivo concreto y completo muy acorde con el estilo de vida del trabajador con familia que no tiene tiempo para pensar demasiado en lo que comerá hoy o mañana. El *casual food* trata de aunar el concepto de comida rápida con comida equilibrada, y es a partir de este concepto cuando surgen locales diferentes y creativos que ofertan algo revolucionario como es rapidez y salud en un solo lugar. Algunos de estos restaurantes los encontramos muy cerca de los lugares de trabajo y no debemos dejarlos pasar ya que la alimentación conforma una parte muy importante de nuestro día a día. Es por esto que más que nunca surge la pregunta estrella: ¿comida rápida y equilibrada es posible?

La respuesta es alta y clara: sí, es un emprendimiento de las características de Panchowarma

CAPITULO I

DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD

1.0 PREGUNTA DEL MODELO Y PLAN DE NEGOCIO

Es posible diseñar un negocio innovador de *fast food* que sea en un futuro franquiciable y que cambie la concepción de la gente de comida chatarra no saludable.

1.1 OBJETIVO GENERAL

- ❖ Determinar la factibilidad de hacer un emprendimiento gastronómico franquiciable en la región AMBA de la República Argentina

1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ❖ Determinar las diferentes dimensiones del modelo de negocios de Alexander Osterwalder (CANVAS) que debe contemplar el emprendimiento
- ❖ Analizar las distintas factibilidades necesarias para llevar adelante el futuro negocio
- ❖ Diseñar un plan conservador, confiable y ejecutable
- ❖ Determinar las distintas etapas y tiempos de ejecución
- ❖ Cuantificar el beneficio económico
- ❖ Evaluar la posible reacción de los futuros inversores, accionistas y franquiciados

1.3 DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD Y PROPUESTA DE VALOR

El momento socio político económico que está viviendo la Argentina hoy influye en las conductas de las personas cambiando sus hábitos de comportamiento y de consumo.

La creciente inflación hace que las personas a la hora de gastar hagan un análisis más selectivo pero no menos exigente, lo que representa una búsqueda incansable de calidad y precio.

Por otro lado, las exigencias laborales hacen que los trabajadores tengan cada vez menos tiempo para disfrutar de su almuerzo, por lo que se vuelcan más a las propuestas gastronómicas del *fast food*.

Sin embargo hay una marcada disociación entre estos dos conceptos. El *fast food* es caro y de mala calidad y en el mejor de los casos es barato y de mala calidad.

La idea de Panchowarma es ofrecer innovación en valor a través de una propuesta gastronómica novedosa en la cual se conjugan calidad y cocina *gourmet* con precios acomodados en el tiempo que requiere la comida rápida.

Si pensamos en el contexto actual y en la proyección futura del mismo, vemos que lejos de cambiar, la mega tendencia va a profundizarse, por lo cual la propuesta de valor hacia un cliente que desea comer *gourmet* a precios accesibles, va a crecer en forma progresiva haciendo que nuestra idea de negocio sea cada vez más atractiva.

La gente necesita cada vez más y mejores servicios, rapidez en la atención, comida equilibrada, sana y de alta calidad, lo que se resume en una fusión de los conceptos de *casual food* y *gourmet*, es decir, *casual gourmet*.

Oportunidad: Oferta atomizada y poco diferenciada.

Panchowarma se diferenciará por su alto nivel de calidad, excelente servicio, una buena ubicación y un precio accesible, además del compromiso social, la capacitación continua del personal, el total profesionalismo con el que se enfrentará la toma de decisiones y la constante búsqueda por mejorar la eficiencia en los procesos de producción. La oportunidad está dada por:

- Nicho de mercado no explotado.

- Débil acción defensiva de los competidores.
- Alta relación entre precio y performance.
- El consumo de sándwich está tendiendo a crecer.
- Compromiso Social manifiesto.
- Capacitación constante de los RRHH.
- Alianzas con *partners* estratégicos.

CAPÍTULO II

2. CÓMO CAPTAR LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

(ESTRATEGIA)

2.0 MODELO DE NEGOCIOS (CANVAS)

“La mejor manera de predecir el futuro es crearlo”

Peter Drucker

“Un líder sabe qué se debe hacer. Un administrador sólo sabe cómo hacerlo”

Kenneth Adelman

Un modelo de negocio es la forma en que una empresa crea, aporta valor a sus clientes obteniendo así una rentabilidad a cambio.

Esa es la esencia del modelo de negocio: crear valor, donde los posibles clientes estén dispuestos a pagar por ese valor y, evidentemente, obtener ingresos con esta actividad que superen los costos. Si no tenemos muy claro estos 3 pilares básicos del modelo de negocio, realmente no tenemos un negocio.

Biz model generation canvas (lienzo de modelos de negocios) – Libro *Biz model generation* de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur plasma una herramienta que nos ayuda a definir aspectos relevantes, como la relación con nuestros clientes o nuestras actividades clave.

En pocas palabras un CANVAS es un mapeo general de la organización, en la que relevamos aspectos sensibles del negocio y a través de esto, nos damos cuenta de cómo está estructurada la empresa y si tenemos una propuesta de valor diferenciada y única.

El formato simplificado para el diseño de modelos de negocio consiste en 9 bloques o dimensiones de negocio:

- Segmentos de Clientes
- Propuesta de Valor
- Canales
- Relaciones con clientes
- Flujos de Ingresos
- Recursos Clave
- Actividades Clave
- Alianzas
- Estructura de Costos

Es una abstracción que nos permite ver los actores claves del negocio y poder entender las diferentes implicaciones entre estos a nivel macro.

Figura 1: Plantilla para el Lienzo de Modelo de Negocios (Canvas)

The image shows a Business Model Canvas template with the following sections and their guiding questions:

- Socios Clave:** ¿Quiénes son nuestros socios clave?, ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?, ¿Qué recursos clave requieren el desarrollo de nuestros socios clave?, ¿Qué actividades requieren nuestros socios clave?
- Actividades Clave:** ¿Qué actividades clave requieren nuestra propuesta de valor?, ¿Nuestros canales?, ¿Nuestros canales con los clientes?, ¿Nuestros fuentes de ingresos?
- Propuesta de Valor:** ¿Qué valor estamos entregando a los clientes?, ¿Qué problemas estamos ayudando a resolver?, ¿Qué necesidades estamos satisfaciendo?, ¿Qué riesgos de productos o servicios estamos promoviendo a los segmentos de clientes?
- Relación con Clientes:** ¿Cuál es el tipo de relación que establecemos?, ¿Cómo interactuamos con cada uno de nuestros segmentos de clientes?, ¿Qué canales usamos?, ¿Cómo interactuamos con los clientes?, ¿Cuál es el modelo de ingresos que el resto de nuestro modelo de negocio?
- Segmentos De Valor:** ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?, ¿Por qué?
- Recursos Clave:** ¿Qué recursos clave requieren nuestra propuesta de valor?, ¿Nuestros canales?, ¿Nuestros canales con los clientes?, ¿Nuestros fuentes de ingresos?
- Canales:** ¿A través de qué canales nuestros segmentos de clientes buscan por información?, ¿Cómo los tenemos alcanzando a ellos?, ¿Cómo están desarrollando nuestros canales?, ¿Cuáles son los más rentables?, ¿Cuáles son los más difíciles?, ¿Cómo podemos optimizar a los canales de cada segmento de clientes?
- Estructura De Costos:** ¿Cuáles son los costos más importantes en nuestro modelo de negocio?, ¿Cuáles canales clave son los más costosos?, ¿Cuáles actividades clave son las más costosas?
- Fuente De Ingresos:** ¿Por qué valor nuestros clientes están dispuestos a pagar?, ¿Cómo están pagando?, ¿Cómo están pagando?, ¿Cómo podemos pagar?, ¿Qué ingresos a los ingresos generados?

At the bottom, it includes the website www.businessmodelgeneration.com and the authors: Alexander Osterwalder and Yves Pigneur.

Fuente: Generación de modelos de negocio. Alexander Osterwalder and Yves Pigneur-Editorial Deusto

– España 2011

2.0.1 LOS 9 BLOQUES DEL CANVAS PARA PANCHOWARMA + EL ANALISIS DE LA COMPETENCIA

1. Propuesta de valor
2. Clientes
3. Canales de distribución
4. Relación con el cliente
5. Flujo de ingresos
6. Recursos clave
7. Actividades clave
8. Socios clave o *partners*
9. Estructura de costos
10. Competencia (a los 9 bloques anteriores debería agregarse el análisis de la competencia)

Propuesta de Valor

Para diseñar una buena propuesta de valor deberemos identificar un problema, que tengan en común una serie de personas. Una vez identificado el problema debemos diseñar una solución de forma que aporte una serie de beneficios a los futuros clientes, siendo los beneficios y no las características de esta solución lo que de verdad perciban estos.

¿Qué se ofrece al cliente? : Servicio, calidad, rapidez, innovación, comida fast food gourmet

¿Qué problema solucionamos? : Tiempo, dificultad en la adquisición, forma de pago, ir a comprar, accesibilidad, entrega

¿En qué se diferencia nuestra propuesta de valor de la de otras empresas?: Precio y diferenciación simultánea (innovación en valor). *Fast food gourmet*, personalización y servicio superior.

¿Por qué esta propuesta y no otra?: se ha verificado a través de nuestra encuesta y de investigaciones realizadas en Internet, diarios y revistas las nuevas tendencias en gastronomía del tipo comida rápida. Esto nos llevó a elaborar nuestra propuesta de *good food o casual gourmet* que exponemos teniendo en cuenta además las necesidades socioeconómicas que se plantean actualmente y que desarrollamos en el estudio de mercado.

Clientes

Son la razón de ser de la organización, son las personas u organizaciones que van a comprar nuestra propuesta de valor.

¿*Quiénes son?* : Por el momento personas que trabajan, viven o transiten en microcentro

¿*Cómo son?*: Valoran atributos como la calidad del producto, el precio, el servicio y la ubicación y además cuenta con tiempo limitado para almorzar.

Todo esto se analiza en el punto de cuantificación de la demanda.

Se está produciendo un cambio en el consumidor que tiene un perfil de cliente más exigente y con nuevas pautas de comportamiento. El consumidor de *fast food* busca hoy en la oferta:

1. Calidad en los productos. Servicio incorporado al producto y calidad de servicio
2. Adaptación a las necesidades específicas de cada mercado
3. El mayor valor con el menor costo y en el menor tiempo posible

4. Eficiencia. No permite el traslado a precio de los costos derivados de la mala gestión

¿Cuáles son sus características?: Los clientes de este tipo de restauración se definen según el siguiente perfil:

- ✓ Clase social media y alta
- ✓ Personas de 16 años o más
- ✓ Profesionales o empleados en relación de dependencia con trabajo estable
- ✓ Parejas de jóvenes con tendencia a probar cosas nuevas
- ✓ Parejas mayores amantes de la cocina gourmet, no estructurada
- ✓ Grupos de personas amantes de la innovación que valoran un servicio diferente como este tipo de oferta
- ✓ Exigentes debido a que en su mayoría utilizan este tipo de comida y servicio
- ✓ Con tendencia a consumir esta oferta todos los días hábiles de la semana y con más frecuencia en primavera y verano. Valoran ciertas comodidades como la limpieza y el envío a domicilio.
- ✓ Valoran la comodidad, la cercanía y accesibilidad y el servicio de *delivery*.

Canales de distribución

Son las formas de hacer llegar los productos o servicios a nuestros clientes, pero es algo más que la distribución o logística del producto. En realidad es una nueva manera de crear conexiones con los clientes a fin de aprovechar y explotar más los conocimientos del cliente, para lograr nuevas oportunidades comerciales. Se rige este punto por la cercanía y accesibilidad, a través de locales ubicados estratégicamente.

Es así que definimos:

Canal directo o franquicia, con pedido por teléfono, internet o en forma personal, modalidad *take away o delivery*. Pídalo, páguelo y llévelo, retírelo ya listo, o se lo llevamos. Este punto es desarrollado en el plan de marketing.

Relación con el cliente

La relación que se establece con un cliente debe ser muy selectiva y personalizada, ya que todos son distintos.

Aquí es donde se le ofrecen cosas, ya sea regalos, garantías, promociones y sobre todo atención de servicio.

¿Por qué me debo quedar contigo y no irme con la competencia?

Es por esto que proponemos para afianzar y fortalecer la relación con ellos

Programas de fidelización

Programas cliente vip

Programas de descuento por compra frecuente:

Tarjeta 1 combo \$ 135 (u\$s 7,5 tipo de cambio \$18)

Tarjeta 5 combos \$ 130 c/u (\$ 650)

Tarjeta 10 combos \$ 1.215 (un combo de regalo)

Punto desarrollado en el plan de marketing

Flujo de ingresos

Las organizaciones deben saber qué valor están dispuestos a pagar los clientes y conocer los métodos de pago que prefieren. Se deben tener en cuenta diferentes opciones como la venta directa, el alquiler, la cuota de servicio o uso, la cuota de suscripción, la concesión de licencias.

¿Cómo gana dinero la empresa?

Canal propio margen bruto 214 % aprox.

Canal franquiciado margen bruto 25%

Franquiciado margen bruto 189% aprox.

Recursos clave

Es la infraestructura que se necesita para realizar la actividad empresarial, por lo tanto debemos contar y conseguir todos los recursos humanos, físicos, intelectuales y económicos que necesitemos.

Vehículos para logística con cadena de frío para abastecimiento de puntos de venta.

Locales para punto de ventas.

Centro de cocina en la zona de Almagro, Villa Crespo o Caballito (centro de gravedad en CABA)

Dimension mínima para locales take away: 12 m²

- Costo de alquiler de locales elegidos (aproximadamente) \$ 45.000 mensuales
- Convenio UTHGRA, sueldo mínimo: según detalle en anexos

Actividades clave

Son las actividades a corto y mediano plazo que se deben ejecutar en el negocio, por lo tanto son todas aquellas que no se pueden delegar a otra organización o empresa:

- A. Búsqueda de locaciones atractivas y bien ubicadas con valor locativo acorde
- B. Contratación de personal gastronómico con experiencia
- C. Gestión y negociación de compras de materias primas
- D. Chef gourmet con habilidades de manejo de personas para generar el volumen de oferta requerido y creciente por conocimiento de marca e incrementos de puntos de ventas

Socios clave o *partners*

Estos, corresponden a los proveedores de insumos para desarrollar los productos o servicios del negocio. También las alianzas con otras empresas se incluyen en la eficacia del modelo.

¿Quiénes son los aliados estratégicos?: Clientes, franquiciados y proveedores.

Estancias Don Miguel, Frigorífico Indalo, Granja Tres Arroyos, Office Fruit. Hidroponía del Neuquén SRL, Gold Trade SA – Frutas y verduras, Hellmann`s Argentina (Unilever), Flexipack

¿Qué actividades se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo?

Las actividades de logística, control de calidad, recepción y entregas

Estructura de costos

La compra o adquisición de recursos, realización de actividades y el trabajo con alianzas implican costos.

¿En qué nos estamos gastando dinero?

Tabla 1: Estructura de costos variables

ELEMENTO	MINORISTA	MAYORISTA	ELABORACION PROPIA
PAN	11	6,6	6
BEBIDA	26	15,6	8,5
POLLO	21	12,6	10,5
VACUNA	26	15,6	13
CORDERO	32	19,2	16
SALSA Y TOPICS	18	10,8	9
GALLETA	8,7	5,2	4,35
PACKAGING	15	9	7,5
TOTALES	105,03	63	49,18

Fuente: Elaboración propia (2017)

El costo de la carne es promedio entre los tres tipos.

En la columna elaboración propia hablamos de costos por grandes cantidades a medida que la franquicia se expande.

La bebida gaseosa es de máquina expendedora, las aguas son de 600cc.

Tipo de cambio 1 dólar = 18 pesos

Panchowarma es un nuevo concepto pero.....Compite en espacios de mercado ya existentes.

2.1 ANALISIS ESTRATEGICO

2.2 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO. ANÁLISIS PESTEL

Entorno político: La inestabilidad profunda producto del desgaste de gobierno combinado con el clima electoral que se comienza a vivir a un ritmo por demás acelerado hace que éste no sea el mejor momento para pensar en nuevos emprendimientos e inversiones.

Entorno económico: La sanción de la ley de abastecimiento. La situación agravada de inflación, aumento de tarifas sobre todo energéticas, pérdida de empleos, recesión y economía que arranca solo con pequeños brotes verdes crean la suficiente incertidumbre para que surjan dudas sobre la oportunidad del negocio, sin embargo debemos tener en cuenta que en las crisis surgen las mejores oportunidades y pensamos que es el momento de comenzar con dos locales en microcentro y la factoría ubicada en el centro de la ciudad para lograr una distribución radial a los diferentes puntos de ventas y franquicias futuras.

Entorno social: Crecimiento de la pobreza y la exclusión social, con empobrecimiento sistemático de la población y caída del poder adquisitivo que fragmenta a toda la sociedad y que hace que esta busque propuestas alternativas de mayor calidad a más bajo precio

entorno tecnológico: Tecnología apropiada para el emprendimiento en el mercado del usado debido al cierre de más de 1.400 bares y restaurantes en la región del AMBA más las propuestas específicas de la empresa Ingeniería Gastronómica.

Entorno ecológico: El emprendimiento no tiene mayor impacto ambiental, sin embargo algunas de sus banderas van a estar basadas en RSE (Responsabilidad social empresaria), la disposición de residuos orgánicos y en especial una

política responsable en cuanto al tratamiento del *packaging* de proveedores y el propio.

Entorno legal: Muy complicado por la diversidad y maraña de normas. Se cumplirá con todas las normas legales referentes a habilitaciones, societarias (sociedad anónima), convenio colectivo de trabajo, impositivas y particulares del sector restauración, franquicias y en especial en cuanto a prácticas responsables en la manipulación de alimentos.

2.3 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO ---- MAPEO COMPETITIVO --- ANÁLISIS ESTRUCTURAL

A continuación se muestra el Mapeo competitivo y de nuestros principales competidores

Figura 2: Mapeo competitivo según especialización y origen del capital



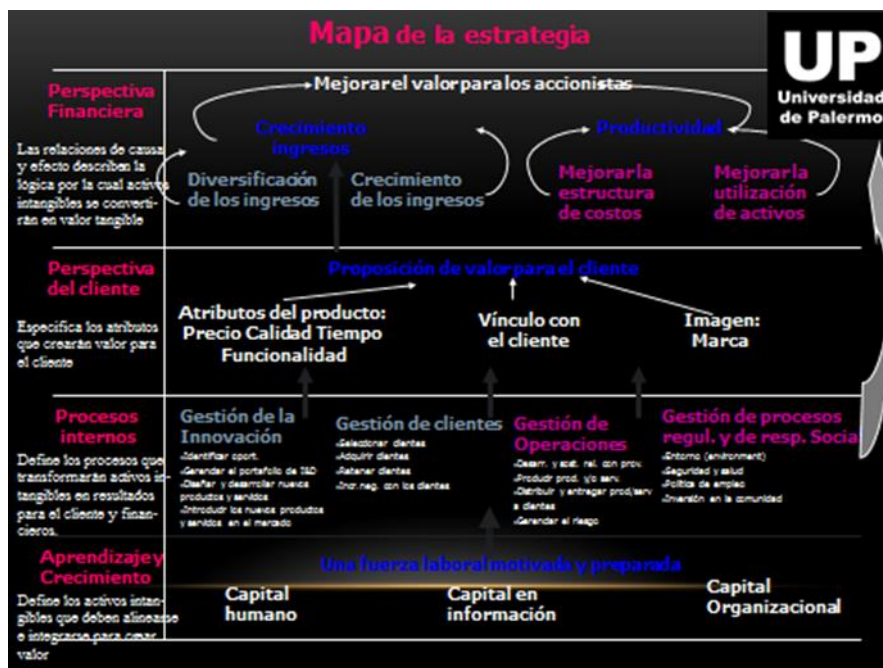
Fuente: Elaboración propia (2017)

Figura 3: Mapeo competitivo. Principales competidores



Fuente: Elaboración propia (2017)

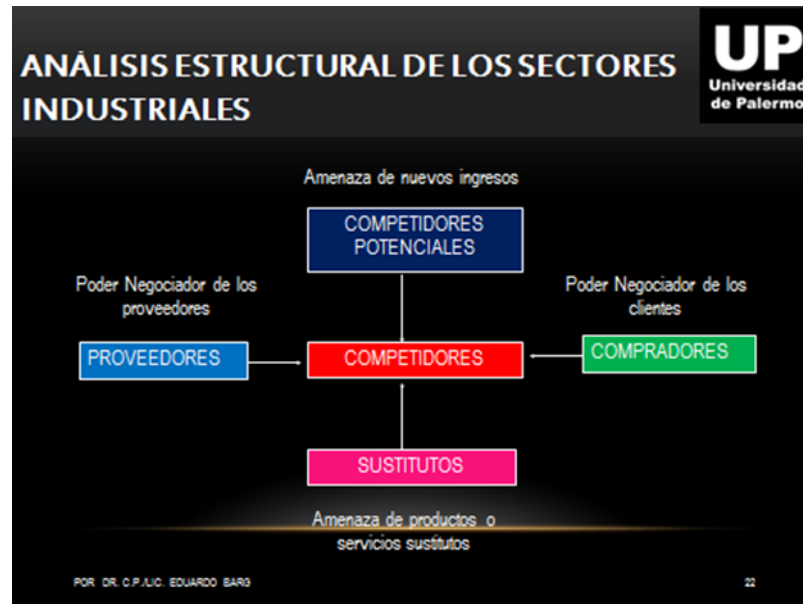
Figura 4: Mapas estratégicos de Kaplan y Norton



Fuente: Mapas estratégicos de Kaplan y Norton (2004)

El anterior grafico presenta una ilustración de un mapa estratégico para detectar los puntos de medición necesarios para establecer un tablero de comando

Figura 5: Análisis estructural de sectores industriales



Fuente: Estrategia competitiva – Michael Porter (1980)

PASOS PARA EL ANÁLISIS ESTRUCTURAL

1. Definir el sector industrial
2. Definir los grupos estratégicos
3. Analizar las fuerzas competitivas
4. Analizar nuevos actores en el análisis estructural
5. Analizar los productores de futuro
6. Analizar de los competidores más significativos
7. Analizar indicadores de mercado micro y macroeconómicos
8. Analizar barreras de entrada, salida y movilidad del sector
9. Análisis F.O.D.A.

Entorno competitivo: El análisis del entorno competitivo se complementa con el análisis del sector industrial en el que opera la empresa, y se basa en determinar el atractivo del sector e identificar los factores estructurales claves del éxito. Se busca analizar la rivalidad y rentabilidad del sector para luego definir una estrategia competitiva genérica.

Sector industrial: Conjunto de empresas que realizan la misma actividad principal (relacionadas por productos o procesos productivos)

LÍMITES

- Criterio tecnológico (oferta → grado de sustitución de los procesos productivos)
- Criterio de mercado (demanda → clasificación de empresas que fabrican productos sustitutos unos de otros)

1. Sector industrial: *fast food*, argentina año 2017

2. Grupos estratégicos:

- Burguer King, Mc Donald's, Mostaza, Wendy's
- Solo empanadas, El Noble, Morita, Gourmet, La Chacha
- Romario, Kentucky, pizzerías varias
- TENTISIMO, LA BRIOCHE, SUBWAY, PANCHOWARMA, ARABIAN FOOD
- Sushi club, Sushi phone, etc.

3. Análisis estratégico (cruz de Porter):

Poder de negociación de los proveedores: bajo por integración a la japonesa (explicado en cadena de valor)

Poder de negociación de los clientes: bajo por ser canal propio o franquicia

Amenaza de productos sustitutos: baja por mayor precio y mayor tiempo de servicio (restauración tradicional)

Amenaza de posibles competidores: alta por bajas barreras de entrada puede ingresar cualquier cadena de *fast food* extranjera o algún nuevo concepto local

4. Otros actores: Gobierno con nuevos impuestos al sector, sindicatos, por negociaciones salariales, huelgas y bloqueos, formadores de opinión por críticas hostiles, etc.
5. Productores de futuro: tendencia al aumento del consumo de este tipo de propuesta por precio, falta de tiempo, necesidades laborales y crisis económica
4. Competidores más significativo: Subway y Arabian food
5. Indicadores micro económicos: roi, roa, rotación de inventarios, liquidez, etc.
6. Indicadores macroeconómicos: inflación, ingreso per cápita, pbi, etc.
7. Las barreras de entrada son altas, las de movilidad también y las de salida bajas por lo cual es un sector RENTABLE, muy COMPETITIVO y ESTABLE
8. Análisis FODA: Claramente nos encontramos en el cuadrante FO, llamado de la ventaja estratégica por lo que se recomienda una estrategia agresiva y de alto impacto. Según Chan Kin en el libro “Estrategia del océano azul”, innovación en valor, es decir, diferenciación y liderazgo en costos de manera simultanea

Tabla 2: Matriz para operacionalizar el FODA

EXTERNAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNAS		
OPORTUNIDADES	FO	DO
AMENAZAS	FA	DA

Fuente: Elaboración propia (2017) en base a Pensamiento Estratégico Kluyver Cornelis A. (2001)

2.4 ANÁLISIS VRIO COMPETENCIAS CENTRALES Y DISTINTIVAS

Los recursos son los activos de una organización y sus componentes. Incluyen activos físicos, como planta, equipo, instalaciones, *layout* y ubicación; activos humanos, como el número de empleados y sus capacidades y activos organizacionales, como la cultura y la reputación. Las capacidades se refieren a las habilidades para explotar sus recursos y generar utilidades en el futuro. Residen en funciones específicas. Por lo tanto, existen capacidades varias que se generan a través de las actividades primarias en la Cadena de valor. Una competencia es la integración y la coordinación de capacidades. Una competencia central es un conjunto de capacidades que cruzan las fronteras de las divisiones, está ampliamente diseminada en la organización y es algo que ésta puede hacer extremadamente bien. En general, cuanto más se usan las competencias centrales, más aumenta su grado de eficacia y valor. Cuando las competencias centrales son superiores a las de los competidores, se denominan competencias centrales y proporcionan una ventaja competitiva.

Barney, en su modelo VRIO de análisis, propone cuatro preguntas para evaluar las competencias de una empresa:

1. Valor: *¿proporciona valor al cliente y una ventaja competitiva?*
2. Rareza: *¿cuentan con ella otros competidores?*
3. Inimitabilidad: *¿sería costoso para otros imitarla?*
4. Organización: *¿está la empresa organizada para explotar el recurso?*

En nuestro caso, el producto y servicio que queremos suministrar sin duda proporciona valor para el cliente, y tiene el valor agregado del concepto, la calidad y la política de RSE.

Otros competidores no se enfocan en tantas ventajas competitivas simultáneas como nosotros y el desafío es poder comunicarlas y que estas sean percibidas

Sin duda para la competencia todo esto sería costoso y difícil de imitar y generaría tener que hacer un cambio cultural profundo que no creo que todos estén dispuestos a impulsar con los errores que puede generar en la operación. En cambio nuestra organización nace con las capacidades necesarias para llevar esto adelante.

Evidentemente es más factible impulsar determinada cultura y forma de operación desde el comienzo que tratar de introducir cambios cuando las formas de trabajo están aprendidas y enquistadas en el manejo diario.

2.4.1 EL CONCEPTO DE VALOR. CADENA DE VALOR

Los clientes compran productos y servicios para que les resuelvan necesidades, deseos, problemas y tareas funcionales y/o emocionales

Según Porter, el negocio de una empresa es aquel que resulta de su cadena de valor.

Las cadenas del valor son muy diferentes entre empresas del mismo sector; las diferencias entre las cadenas del valor de los competidores son una fuente clave de la ventaja competitiva.

Sirve como herramienta para analizar todas las actividades de una empresa. Es un modelo que clasifica y organiza los procesos de una empresa con el propósito de enfocar los programas de mejoramiento, permitiendo identificar y analizar actividades estratégicamente relevantes para obtener alguna “ventaja competitiva”. Es una fuerte herramienta de diagnóstico para mejorar procesos internos

Cualquier área de la empresa nos puede facilitar ofrecer un costo menor, mejorar el producto u ofrecer algo especial para cierto tipo de clientes

La forma de producción centralizada nos permite bajar costos de operación, personal y sueldos, mejorar la calidad y los tiempos con la aplicación de normas ISO y a través de la curva de aprendizaje. Además nos permite manejar la expansión de manera

modular generando además ventajas competitivas a través de una gestión logística eficiente.

La integración de la cadena de valor la podemos lograr desde la empresa en el momento de emprender a través de la capacitación y el apoyo recibido por incubadoras y aceleradoras, asistencia técnica y fomentando la articulación de redes. Es imprescindible además la optimización operativa incorporando nuevas tecnologías y asesoramiento técnico especializado y alianzas con *partners* a efectos de crear negocios enfocados en ganar –ganar.

Para integrar la cadena de valor desde el mercado debemos:

1. Identificar los conglomerados de empresas
2. Analizar los factores de competitividad a través del Diamante de Porter
3. Identificar proyectos para optimizar los clúster a través de mapas y diagramas para potenciar ventajas comparativas
4. Articular los actores y potenciar las redes en especial las de comunicación para lograr acciones coordinadas
5. Implementar los proyectos de sinergización (redes, ferias, centros de servicios, etc.) y gestionar los mismos.

Panchowarma iniciará acciones de cooperación e integración vertical al estilo japonés con los siguientes proveedores clave:

- Estancias Don Miguel
- Frigorífico Indalo
- Granja Tres Arroyos
- Office Fruit
- Hidroponía del Neuquén SRL
- Gold Trade SA – Frutas y verduras

Hellmann`s Argentina (Unilever)

Flexipack

Canales de distribución:

Locales propios

Franquicias

Al principio habrá dos locales en Microcentro en dimensiones aptas para la función de *Take away* y *Delivery*:

1. Cercano a Córdoba y Florida
2. Cercano a Florida y Av. De Mayo

Un local de manufactura ubicado en alguno de los Barrios de: Caballito, Almagro o Boedo, por ser el centro geográfico de la C.A.B.A.

En el segundo semestre se incorporará un local por mes hasta completar 8 y en el segundo año empezaremos a incorporar todos los meses durante los 12 siguientes un local propio y dos en franquicia llegando a un total de 44 locales, 20 propios y 24 franquicias

2.5 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

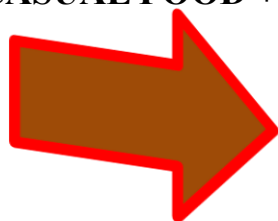
Gourmet es una idea cultural asociada a las artes culinarias de buena comida y del buen beber. Aquellos placeres comestibles y bebibles.

Viene del francés "*Gourmand*" que a su vez viene de "*Gout*" (gusto, sabor en francés). Las antiguas enciclopedias definen a "*Gourmand*" como: Amor refinado y sin control por la comida. Ahora, si sabemos que *Gourmet* deriva de la palabra francesa "*Gout*", nos queda la palabra "*met*", la cual significa "plato de comida" Con esto nos queda claro que la definición de la palabra "*Gourmet*" Comúnmente esta noción es asociada a productos finos, de lujo.

Las nuevas tendencias gastronómicas aparecen en los mercados para hacernos la vida más agradable y creativa. A través de las diversas ramas que conforman nuestro estilo de vida, las novedades se acercan para renovarse o morir. Una de las ramas a las que más se acerca la moda es la gastronomía, intentando ofrecernos algo diferente e innovador, siempre pensando en favorecer y facilitar la alimentación incidiendo especialmente en la salud, que a día de hoy es una de las mayores preocupaciones en la vida del ser humano. Es por esto, que surgen conceptos como el “*Casual Food*”, una tendencia gastronómica con un objetivo completo y muy acorde con el estilo de vida del trabajador con familia que no tiene tiempo para pensar demasiado en lo que comerá hoy o mañana. El *Casual Food* trata de aunar el concepto de comida rápida con comida equilibrada y es a partir de este concepto que surgen locales diferentes y creativos que ofertan algo revolucionario como ser rapidez y salud en un solo lugar (Green Eat, Estación de ensaladas, etc.). Algunos de estos restaurantes los encontramos muy cerca de los lugares de trabajo y no debemos dejarlos pasar si es que la alimentación conforma una parte muy importante de nuestro día a día. Es por esto que surge la pregunta estrella *¿comida rápida y equilibrada es posible?*

Puedo decir entonces que “La innovación no es solo creatividad, es entender el entorno y las megatendencias imperantes, en una idea integrada que sea valorada por clientes y consumidores y que estos estén dispuestos a pagarla”.

CASUAL FOOD + GOURMET, SE ASOCIAN



CASUAL GOURMET = PANCHOWARMA

Panchowarma, un nuevo concepto: Comodidad, fresca, una mezcla de sabores únicos y emocionantes. Todo ello acompañado de raciones bien presentadas, y

abundantes (nuestros sándwiches pesan 400 grs. Aproximadamente) y a un precio súper competitivo.

Cada uno de nuestros locales está diseñado cuidadosamente para recrear una experiencia única y distinta de la que tendrías en los lugares de comida rápida tradicionales.

Sabemos que la vida se mueve rápido y por eso Panchowarma es *casual gourmet*. Será la franquicia pionera en Argentina en ofrecer *sándwiches gourmet* (de alta calidad) a medida con este formato. Nuestros clientes cuando entran, encuentran un lugar diferente, fresco, divertido y con menús creativos elaborados a su gusto y personalizados con nuestras variedades por ellos mismos, con el compromiso siempre, calidad y buen sabor al mejor precio.

Cada ingrediente se exhibe frente al cliente para que pueda escoger la combinación perfecta y crear su comida ideal. Todo está exhibido a la vista del cliente. Una de la principales ventajas de Panchowarma es que no necesitamos ubicaciones demasiados grandes: formato “*Take Away*” desde 30 m2, formato “*Take Away + Restaurante*” desde 80 m2 y el formato para Centros Comerciales (locales o Kioscos) que no necesitan salida de humo.

Panchowarma es una verdadera oportunidad para aquellos que busquen un negocio diferente, de baja inversión, rápido recupero de la misma y fácil gestión en un segmento como el *casual food* que ha sido identificada como la categoría de mayor crecimiento en los próximos años.

Por eso decimos:

- **Panchowarma, es fusión de sabores**
- **Panchowarma, es comida gourmet con sabor internacional**

- **Panchowarma, es tu gusto, es tu idea**

2.6 MISIÓN

Ser la empresa de casual gourmet preferida por los clientes del AMBA que cree valor para todos sus *stakeholders* en especial, proveedores, empleados, clientes, franquiciados y accionistas

2.7 VISIÓN

Posicionarnos como la empresa preferida y número uno en facturación bajo el concepto de casual gourmet a partir del 2020

2.8 VALORES

Trabajo en equipo, calidad. Simplicidad, salud, sabor y precio justo son algunos de nuestros valores

2.9 ANÁLISIS FODA

Figura 6: Análisis FODA

ANALISIS FODA		UP Universidad de Palermo	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • - Valor de la marca • - Personal multifuncional • - Identidad • - Innovación • - Productos de alta calidad • - Diversidad de productos • - Locales atractivos • - Buen servicio al cliente • - Ubicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • -Falta de presencia en provincias • - Alta rotación de empleados • - Pocas acciones comunicacionales • - Precios altos 	<ul style="list-style-type: none"> • - Nuevos productos • - Mejorar la comunicación publicitaria • - Ingreso a nuevos mercados • - Alianzas estratégicas con productos nacionales. • - Nuevas tecnologías 	<ul style="list-style-type: none"> • -Competidores fuertes • - Nuevos competidores • - Alza de precios de los insumos • - Inestabilidad económica nacional • - Cambio de hábitos de consumo de la sociedad. • - Cambio climático

Fuente: Elaboración propia (2017) en base a FODA de Humphrey (1964)

CAPÍTULO III

3. ESTUDIO DE FACTIBILIDADES Y PLANES DE ACCIÓN

3.0 FACTIBILIDAD LEGAL

3.0.0 CONFORMACIÓN SOCIETARIA

Bajo el nombre de GOURMET FOOD S.A. se organizara el emprendimiento cuyo nombre comercial de fantasía será Panchowarma

La elección de este formato societario es en función de sus características distintivas que facilitan diversos aspectos a tener en cuenta en un emprendimiento gastronómico de estas características como ser:

1. Limita responsabilidades de los accionistas hacia terceros por el capital aportado
2. Facilita la ampliación del capital
3. Facilita futuras salidas a la Bolsa de valores
4. Facilita la posibilidad futura de internacionalizar la empresa
5. Facilita la transferencia de la propiedad de la sociedad a otros interesados
6. Permite de alguna manera la confidencialidad de los inversores.
7. Si bien tiene mayores costos de constitución y legales contables no son significativos por la envergadura del emprendimiento
8. Facilita el posterior desarrollo de la franquicia
9. Se puede cambiar fácilmente de socios accionistas

Los costos del armado de la sociedad no están cuantificados en el flujo de fondos de manera explícita pero están contemplados en el capital de trabajo y no exceden de u\$s 1.500 pues sólo se deben cubrir sellados y costos notariales ya que uno de los integrantes del equipo es Contador Público.

Se debe además tener en cuenta los costos de habilitación de los locales son gastos que están incluidos en el flujo de fondos en los gastos de refacción.

3.0.1 MARCO LEGAL QUE AFECTA EL EMPRENDIMIENTO

Es necesario también tener en cuenta las siguientes leyes que afectan puntualmente al emprendimiento como ser:

Ley de Contrato de Trabajo con su respectivo Convenio Colectivo de Trabajo (UTHGRA) y disposiciones vigentes

Leyes de Impuestos varios (I.V.A.; Ganancias; Mínima Presunta; Ingresos Brutos; Seguridad Social; bienes personales, acciones y participaciones, Tasa de Justicia de la I.G.J., etc.)

Normativas de higiene y manipulación de alimentos

Legislación sobre habilitaciones de comercios del rubro gastronómico.

3.1 ESTUDIO DE MERCADO

Tabla 3: Población por sexo, superficie y densidad por comuna

Población total por sexo, superficie y densidad de población según comuna y barrio. Ciudad de Buenos Aires. Año 2010

Comuna y Barrio	Población			Superficie (km2)	Densidad poblacional (hab/km2)
	Total	Mujer	Varón		
Total	2890151	1560470	1329681	203,5	14205,58
Comuna 1	205886	107789	98097	17,37	11849,66
Constitución	44107	23441	20666	2,10	20973,41
Montserrat	39914	20974	18940	2,20	18159,14
Puerto Madero	6726	3115	3611	5,03	1338,40
Retiro	65413	34218	31195	4,53	14450,24
San Nicolás	29273	15227	14046	2,29	12784,95
San Telmo	20453	10814	9639	1,23	16601,43
Comuna 2	157932	89890	68042	6,29	25100,49
Recoleta	157932	89890	68042	6,29	25100,49
Comuna 3	187537	101936	85601	6,39	29365,20
Balvanera	138926	75653	63273	4,34	31991,01

San Cristobal	48611	26283	22328	2,04	23785,65
Comuna 4	218245	115079	103166	21,70	10059,29
Barracas	89452	46715	42737	7,96	11240,81
Boca	45113	23808	21305	5,02	8981,30
Nueva Pompeya	42695	22463	20232	4,97	8588,16
Parque Patricios	40985	22093	18892	3,74	10947,73
Comuna 5	179005	98199	80806	6,66	26876,94
Almagro	131699	72828	58871	4,05	32515,09
Boedo	47306	25371	21935	2,61	18126,47
Comuna 6	176076	97206	78870	6,85	25700,65
Caballito	176076	97206	78870	6,85	25700,65
Comuna 7	220591	118110	102481	12,43	17753,38
Flores	164310	87984	76326	8,59	19120,95
Parque Chacabuco	56281	30126	26155	3,83	14686,72
Comuna 8	187237	97692	89545	22,29	8398,26
Lugano	126374	66003	60371	9,29	13602,20
Villa Riachuelo	14084	7477	6607	4,27	3297,35
Villa Soldati	46779	24212	22567	8,73	5356,74
Comuna 9	161797	85590	76207	16,50	9803,36
Liniers	44132	23737	20395	4,38	10086,89
Mataderos	64436	34012	30424	7,39	8713,77
Parque Avellaneda	53229	27841	25388	4,73	11243,22
Comuna 10	166022	89050	76972	12,64	13134,93
Floresta	37575	20250	17325	2,32	16192,30
Monte Castro	33623	18130	15493	2,63	12796,67
Velez Sarsfield	35081	18917	16164	2,40	14612,46
Versalles	13822	7367	6455	1,40	9843,03
Villa Luro	32502	17308	15194	2,57	12662,94
Villa Real	13419	7078	6341	1,32	10165,89
Comuna 11	189832	101363	88469	14,09	13471,86
Santa Rita	33325	17688	15637	2,15	15473,36
Villa del Parque	55273	30213	25060	3,40	16256,67
Villa Devoto	66521	34762	31759	6,38	10434,65
Villa Gral Mitre	34713	18700	16013	2,16	16053,94
Comuna 12	200116	107589	92527	15,56	12859,92
Coghlan	18604	9997	8607	1,28	14534,69
Saavedra	50295	26893	23402	5,53	9088,61
Villa Pueyrredón	39654	21315	18339	3,30	12022,52
Villa Urquiza	91563	49384	42179	5,45	16803,39
Comuna 13	231331	127499	103832	14,58	15869,11
Belgrano	126831	70358	56473	7,94	15977,78
Colegiales	52551	29037	23514	2,29	22950,22
Nuñez	51949	28104	23845	4,35	11943,13
Comuna 14	225970	125389	100581	15,78	14324,16
Palermo	225970	125389	100581	15,78	14324,16
Comuna 15	182574	98089	84485	14,32	12747,40
Agronomía	13912	7404	6508	2,12	6555,33
Chacarita	27761	14678	13083	3,12	8902,58
Parque Chas	17489	9241	8248	1,39	12626,81
Paternal	19717	10390	9327	2,23	8843,16

Villa Crespo	81959	44757	37202	3,61	22682,49
Villa Ortuzar	21736	11619	10117	1,85	11724,62

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GCBA) sobre la base de datos de INDEC. CNPhyV (2010)

En la tabla precedente vemos la Población total por sexo, superficie y densidad de población según comuna y barrio en la Ciudad de Buenos Aires. Año 2010. Esto nos da una idea a tener en cuenta y considerar en la localización de puntos de venta aunque sabemos que las primeras locaciones van a ser en micro y macrocentro, es decir comunas de alto tránsito de visitantes y turistas.

Tabla 4: Circulación de vehículos por peajes autopistas CABA

Circulación de vehículos por peaje que transitan por las autopistas. Ciudad de Buenos Aires. Enero 2014/diciembre 2016

Año	Total	Alberti	Avellaneda	Dellepiane	Illia	Retiro	Sarmiento	Salguero
2014								
Enero	8.871.393	410.717	4.101.063	2.586.999	1.772.614	-	-	-
Febrero	8.378.835	392.208	3.716.772	2.336.600	1.933.255	-	-	-
Marzo	9.458.624	476.013	4.163.158	2.673.269	2.146.184	-	-	-
Abril	9.244.539	474.369	4.084.013	2.577.591	2.108.566	-	-	-
Mayo	9.655.685	497.265	4.271.068	2.716.431	2.170.921	-	-	-
Junio	9.572.969	474.656	4.025.198	2.573.736	2.326.562	172.817	-	-
Julio	10.042.611	489.280	4.218.717	2.646.109	2.467.344	214.734	6.427	-
Agosto	10.095.257	411.063	4.254.658	2.635.498	2.506.934	255.742	31.362	-
Septiembre	10.202.917	411.151	4.247.539	2.656.570	2.577.867	265.944	43.846	-
Octubre	10.797.928	436.151	4.450.481	2.831.935	2.736.773	286.440	56.148	-
Noviembre	10.287.062	417.350	4.297.539	2.614.126	2.617.986	279.228	60.833	-
Diciembre	10.589.747	495.713	4.492.471	2.655.401	2.589.354	289.970	66.838	-
2015								
Enero	9.183.066	429.776	3.877.171	2.349.779	2.219.686	262.385	44.269	-
Febrero	8.676.542	405.753	3.549.790	2.224.777	2.193.986	249.878	52.358	-
Marzo	9.673.493	475.158	3.866.298	2.406.869	2.568.392	283.791	72.985	-
Abril	9.805.280	468.860	3.898.236	2.408.218	2.664.419	287.467	78.080	-
Mayo	9.920.292	466.119	3.942.180	2.491.354	2.669.843	267.957	82.839	-
Junio	9.927.492	462.105	3.923.655	2.470.997	2.709.051	277.556	84.128	2.490
Julio	10.580.641	482.109	4.215.706	2.615.469	2.888.607	280.042	88.933	9.775
Agosto	10.465.994	470.305	4.129.412	2.661.210	2.847.338	258.514	87.231	11.984
Septiembre	10.748.395	493.632	4.191.756	2.722.400	2.962.912	268.379	94.338	14.978
Octubre	11.112.507	511.166	4.396.886	2.791.255	3.020.561	274.043	100.682	17.914
Noviembre	10.872.127	493.124	4.347.108	2.737.237	2.913.535	262.602	98.029	20.492
Diciembre	11.057.954	514.395	4.477.575	2.838.389	2.858.371	253.414	93.239	22.571
2016								
Enero	9.657.553	413.564	3.948.702	2.517.367	2.463.061	231.873	64.546	18.440
Febrero	9.274.713	407.887	3.782.579	2.343.960	2.436.557	213.530	71.700	18.500
Marzo	10.406.028	466.157	4.199.384	2.570.311	2.822.648	235.642	86.431	25.455
Abril	10.102.880	462.026	4.093.950	2.466.260	2.740.252	221.334	91.081	27.977

Mayo	10.360.617	461.768	4.188.798	2.560.453	2.808.177	229.389	90.448	21.584
Junio	9.988.056	450.791	4.021.503	2.483.592	2.722.524	219.388	90.258	-
Julio	10.355.455	470.878	4.198.786	2.570.003	2.806.178	214.067	81.339	14.204
Agosto	10.863.024	491.630	4.334.963	2.692.949	2.997.238	230.276	91.676	24.292
Septiembre	10.800.888	487.469	4.317.315	2.692.032	2.981.779	223.741	63.980	34.572
Octubre	11.019.739	491.137	4.413.896	2.750.943	3.050.647	228.852	40.869	43.395
Noviembre	11.112.380	501.037	4.450.135	2.774.143	3.040.420	227.036	79.755	39.854
Diciembre	11.322.864	533.537	4.599.996	2.827.685	3.010.758	232.501	80.694	37.693

Nota: a partir de 6 de junio de 2014 se habilitó el peaje Retiro. A partir de 21 de julio de 2014 se habilitó el peaje Sarmiento. A partir de 20 de junio de 2015 se habilitó el peaje Salguero. En junio de 2016 el peaje Salguero permaneció cerrado por la instalación de barrera.

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda del GCBA) sobre la base de datos de AUSA (2016)

En la tabla precedente se observan vehículos que circulan e ingresan a CABA a través de accesos y autopistas por lo que se infiere que más allá de la población radicada en la ciudad es importante el caudal de visitantes que por trámites o trabajo ingresan diariamente a la ciudad.

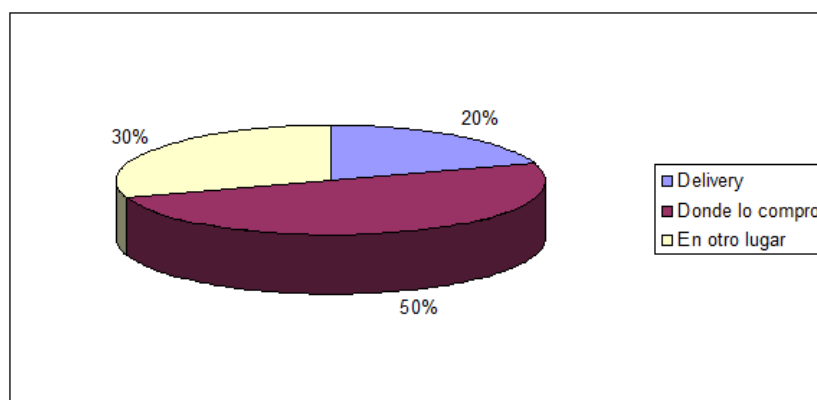
Características del mercado

- El negocio de comidas rápidas se encuentra en expansión.
- Es un mercado atomizado.
- El 36% de la población del Microcentro consume sándwiches y/o ensaladas.
- Mercado poco diferenciado.
- No existen barreras de entrada.
- Riesgos:
 - i) Reputación
 - ii) Baja aceptación del producto
 - iii) Competencia
 - iv) Guerra de precios
 - v) Contexto inflacionario y recesivo

Target

El mercado del Microcentro reúne a una gran cantidad de trabajadores (370000 personas según estadísticas de la Dirección General de Estadística y Censo del Gob. De C.A.B.A.), de los cuales el 51% tiene entre 20 y 40 años (188700) y un 36% de éstos consume los productos que ofrece Panchowarma (67900).

Gráfico 1: Lugares de consumo



Fuente: Elaboración propia (2017)

Perfil del consumidor

Valora atributos como la calidad del producto, el precio, el servicio, la ubicación y además cuenta con tiempo limitado para almorzar.

Segmento meta

Los clientes de este tipo de restauración se definen según el siguiente perfil:

- Clase social media y alta
- Personas de 16 años o más
- Profesionales o empleados en relación de dependencia con trabajo estable
- Parejas de jóvenes con tendencia a probar cosas nuevas
- Parejas mayores amantes de la cocina *gourmet*, no estructurada

- Grupos de personas amantes de la innovación que valoran un servicio diferente y este tipo de oferta
- Exigentes debido a que en su mayoría utilizan este tipo de comida y servicio
- Con tendencia a consumir esta oferta todos los días hábiles de la semana y con más frecuencia en primavera y verano
- Valoran ciertas comodidades como la limpieza y el envío a domicilio

Figura 7: Análisis del mercado de sándwiches y ensaladas

ANÁLISIS DEL MERCADO DE SÁNDWICHES Y ENSALADAS		UP Universidad de Palermo
COMPETENCIA		
TIPO A		TIPO B
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedurías, almacenes y kioscos. • No brindan servicios • Solo productos personalizados. • Local líder vende en promedio 1000 tickets diarios. • Ticket promedio \$75. 		<ul style="list-style-type: none"> • Buen nivel de servicio. • Productos más elaborados en comparación al tipo A. • Target de consumidores dispuesto a gastar más. • Local líder vende aproximadamente 1000 tickets diarios. • Ticket promedio de \$155.
PARA PANCHOWARMA SA		9

Fuente: Elaboración propia (2017)

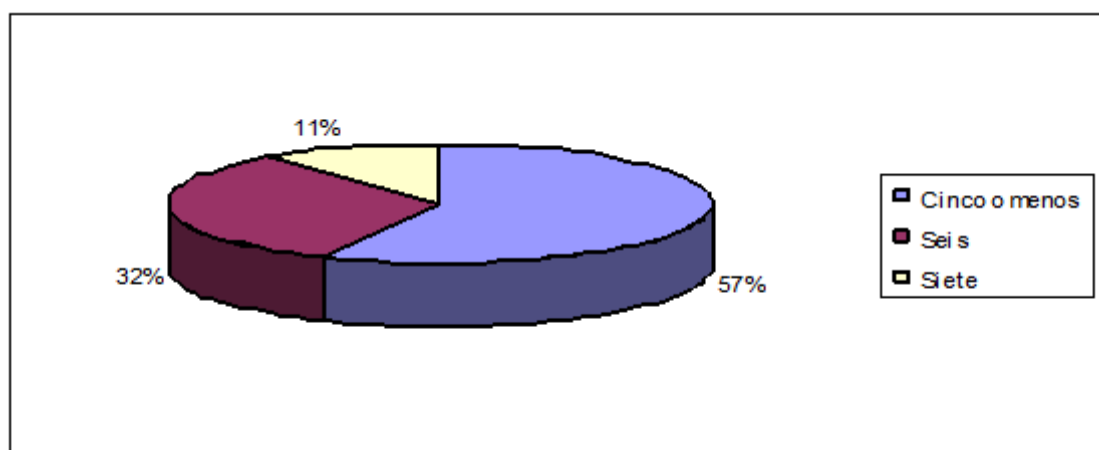
Tendencias

Si pudieran evitarlo los jóvenes desearían no siempre tener que consumir en las cadenas tradicionales de *fast food* (fuente: Young & Rubicam)

El sándwich se perfila como el futuro del *fast food* en gran parte de Europa (fuente: Diario La Nación).

Una encuesta realizada por Collect Investigaciones de Mercado sobre la percepción de los clientes respecto a la calidad de las cadenas de comida rápida (Ej.: McDonald's, Burger King) arroja como resultado:

Gráfico 2: Percepción de los clientes respecto a la calidad de las cadenas de comidas rápidas



Fuente: Elaboración propia en base a Collect Investigaciones de Mercado (2017)

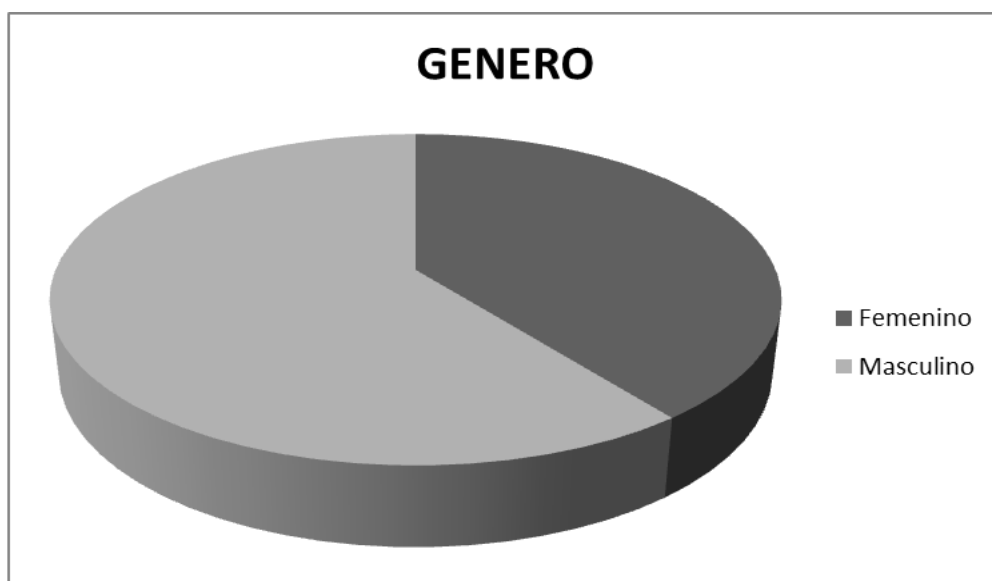
3.1.1 INVESTIGACION DE MERCADO

Los gráficos que siguen a continuación nos indican que sobre un total de 450 encuestas (muestra) el 60,44% es de género masculino (272) y 39,56% de género femenino (178). El 20,66% lleva una vianda desde su casa, en su mayoría mujeres (64,82%, 64) y el 31,18% son hombres que también llevan su refrigerio (29). Esto muestra a las claras que a los hombres les fastidia cargar su comida y prefieren comprar algo para almorzar

Gráfico 3: Muestra por genero

Muestra Total

GENERO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Femenino	178	39,56%
Masculino	272	60,44%



Fuente: Elaboración propia (2017)

Gráfico 4: Personas que llevan viandas por género

Muestra con Vianda

GENERO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Femenino	64	68,82%
Masculino	29	31,18%

Fuente: Elaboración propia (2017)



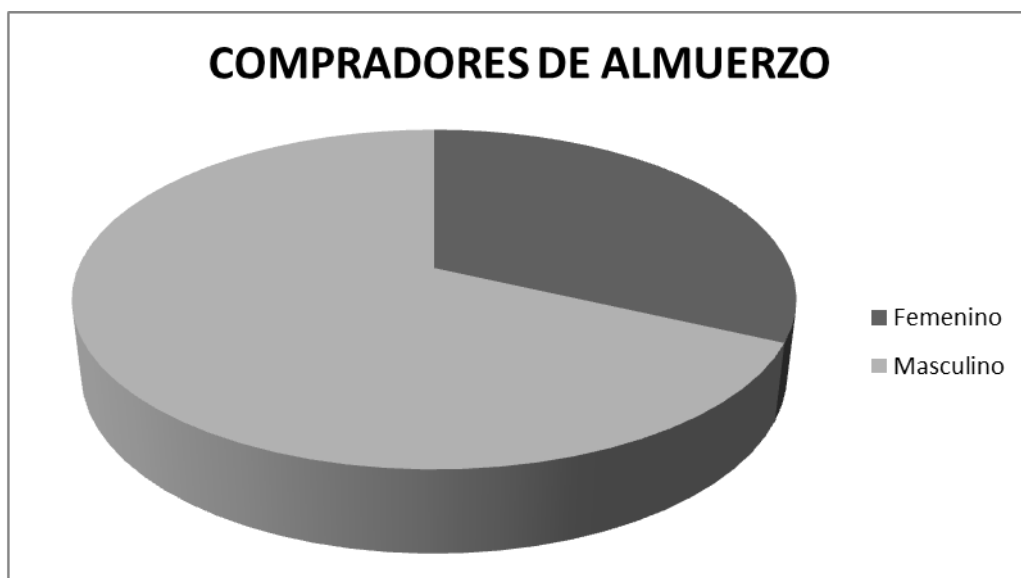
Fuente: Elaboración propia (2017)

Gráfico 5: Compradores de almuerzo por género

Muestra DE COMPRADORES DE ALMUERZO

GENERO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Femenino	114	31,93%
Masculino	243	68,07%

Fuente: Elaboración propia (2017)



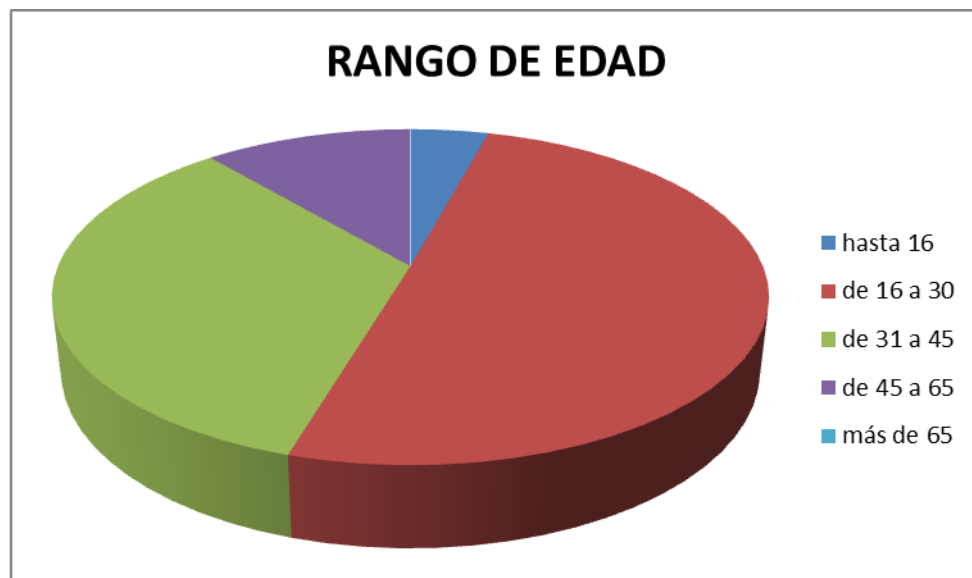
Fuente: Elaboración propia (2017)

A partir de aquí trabajaremos solo con la cantidad de personas que compran algo para el almuerzo. El rango de edad predominante es el de 16 a 30 años (50,42% de la muestra) seguido por el de 31 a 45 que concentra un 34,17%. Ambos suman casi el 85% con un total de 302 personas sobre las 357 consideradas

Gráfico 6: Rangos de edad

RANGO EDAD	CANTIDAD	PORCENTAJE
hasta 16	15	4,20%
de 16 a 30	180	50,42%
de 31 a 45	122	34,17%
de 45 a 65	40	11,20%
más de 65	0	0,00%

Fuente: Elaboración propia (2017)



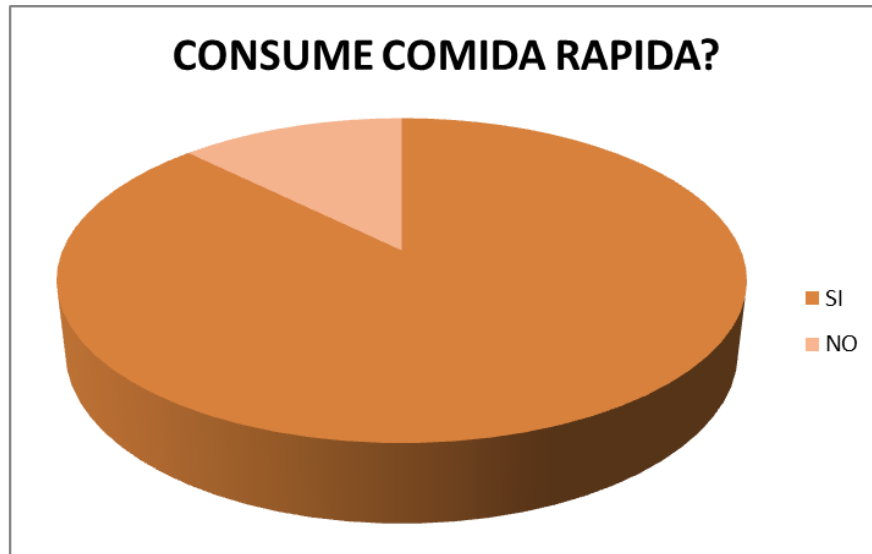
Fuente: Elaboración propia (2017)

El 87.39% consume comida rápida (312 personas).

Gráfico 7: Consumo de comida rápida

CONSUME COMIDA RAPIDA?		
	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	312	87,39%
NO	45	12,61%

Fuente: Elaboración propia (2017)



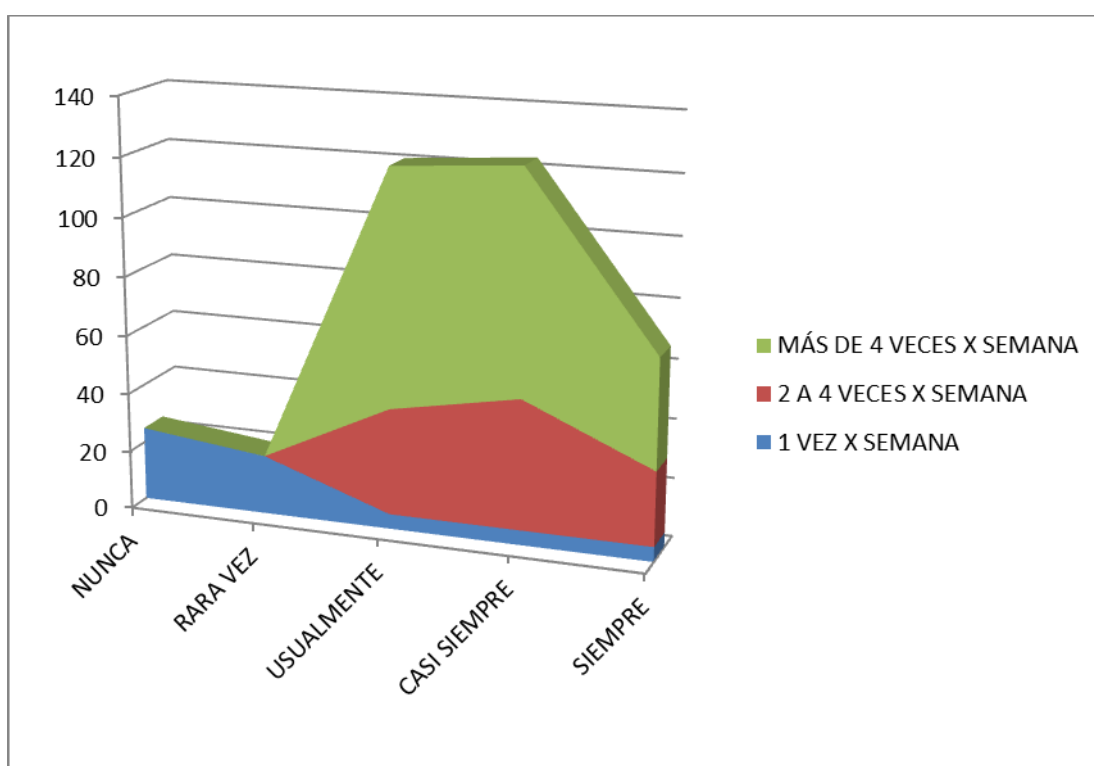
Fuente: Elaboración propia (2017)

Un número muy pequeño de consumidores manifiesta que consume *fast food* nunca o rara vez (una vez por semana). La mayoría se concentra en más de dos veces y hasta más de cuatro veces. De esto podemos deducir que la comida rápida en cualquiera de sus categorías es la salida usual de consumo de las personas que trabajan en micro y macrocentro.

Gráfico 8: Frecuencia de consumo

FRECUENCIA DE CONSUMO			
	1 VEZ X SEMANA	2 A 4 VECES X SEMANA	MÁS DE 4 VECES X SEMANA
NUNCA	25	0	0
RARA VEZ	20	0	0
USUALMENTE	5	36	80
CASI SIEMPRE	5	44	75
SIEMPRE	5	25	37

Fuente: Elaboración propia (2017)



Fuente: Elaboración propia (2017)

La mayoría de las personas consume su comida en la modalidad *take away* (58,26% 208 personas) lo que justifica de alguna manera que el formato elegido a desarrollar en un primer momento sea el de despacho de comida para ser consumida en otro lugar (Plazas, oficinas, hogares, etc.).

Gráfico 9: Lugar de consumo

	CANTIDAD	PORCENTAJE
LOCAL	149	41,74%
TAKE AWAY	208	58,26%

Fuente: Elaboración propia (2017)



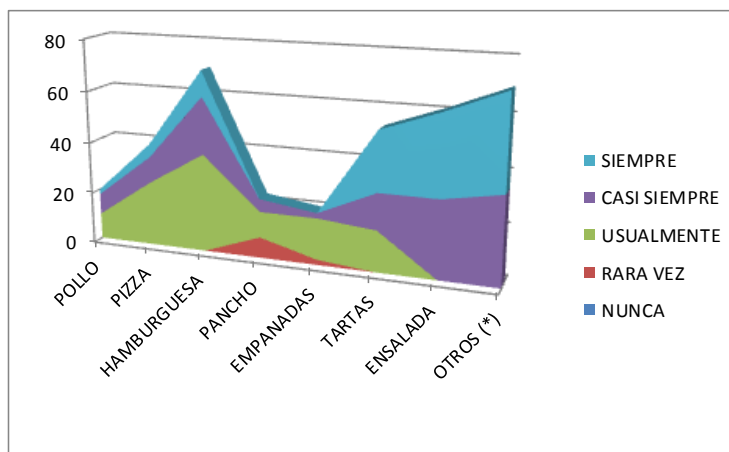
Fuente: Elaboración propia (2017)

La preferencia del tipo de alimentos relacionado con la frecuencia de consumo pone en primer lugar a las hamburguesas seguido de ensaladas y tartas, pizza y otros aunque no es considerada porque en las respuestas hubo una gran cantidad de variantes

Gráfico 10: Frecuencia de preferencia de alimentos

FRECUENCIA DE PREFERENCIA DE ALIMENTOS								
	POLLO	PIZZA	HAMBURGUESA	PANCHO	EMPANADAS	TARTAS	ENSALADA	OTROS (*)
NUNCA	0	0	0	0	0	0	0	0
RARA VEZ	0	0	0	8	2	0	0	0
USUALMENTE	10	25	38	10	16	16	0	0
CASI SIEMPRE	8	10	22	5	2	14	30	34
SIEMPRE	2	5	10	0	0	23	31	36

Fuente: Elaboración propia (2017)



(*) Otros: Sushi, pastas, milanesas, sandwiches

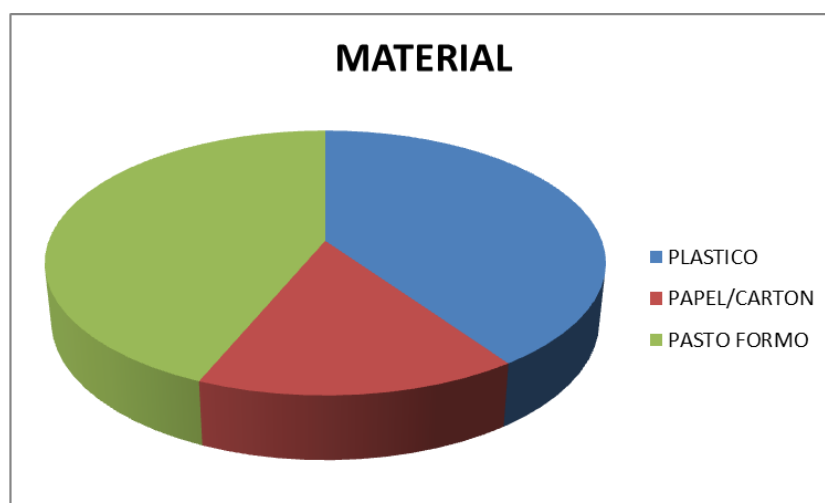
Fuente: Elaboración propia (2017)

Gráfico 11: Tipos de envases preferidos

Los tipos de envases preferidos son de pasto formo y de plástico por lo que descartaremos bandejas de papel y cartón. Aunque son un poco más costosos vale la pena satisfacer el deseo de la gran mayoría de los clientes (84,03%).

ENVASE PREFERIDO		
MATERIAL	CANTIDAD	PORCENTAJE
PLASTICO	144	40,34%
PAPEL/CARTON	57	15,97%
PASTO FORMO	156	43,70%

Fuente: Elaboración propia (2017)



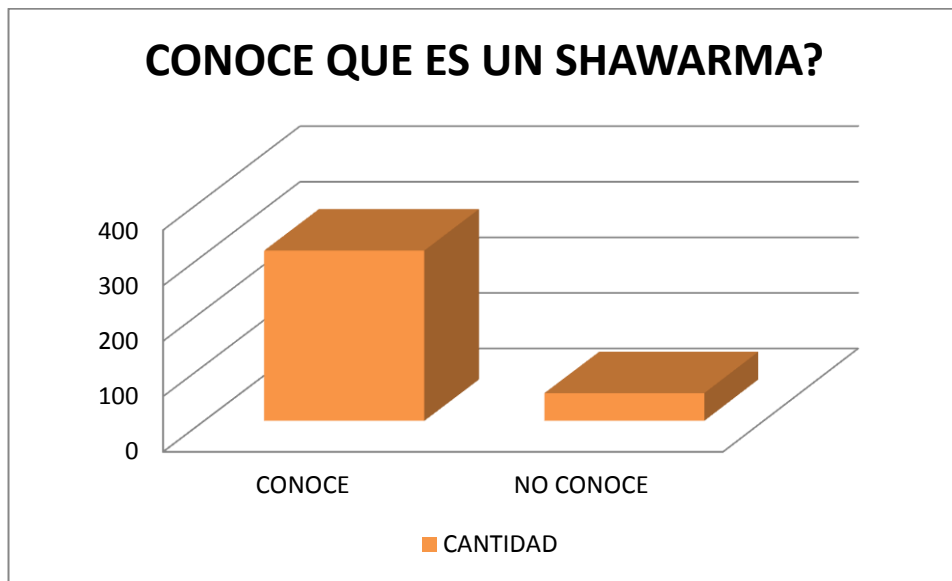
Fuente: Elaboración propia (2017)

Casi el 86% conoce lo que es un *Shawarma* a partir de varios lugares que lo venden tanto en locales fijos como en *food truck* y exposiciones.

Gráfico 12: Conocimiento del Shawarma

CONOCE LO QUE ES UN SHAWARMA?		
	CANTIDAD	PORCENTAJE
CONOCE	307	85,99%
NO CONOCE	50	14,01%

Fuente: Elaboración propia (2017)



Fuente: Elaboración propia (2017)

El tiempo de almuerzo habitual es de entre una y dos horas (75,63% 270 personas) y 72 personas manifestaron tener menos de una hora por lo que se deduce que la comida rápida pasa a ser una gran necesidad laboral y a la vez una solución a la escasez de tiempo de almuerzo.

Gráfico 13: Tiempo de almuerzo

TIEMPO DE ALMUERZO		
	CANTIDAD	PORCENTAJE
MENOS DE 1 HORA	72	20,17%
DE 1 A 2 HORAS	270	75,63%
MAS DE 2 HORAS	15	4,20%



Fuente: Elaboración propia (2017)

Más de la mitad valora el tiempo de atención en el local seguido de lejos por el servicio al cliente y la calidad del producto (50,70, 19,89 y 16,25% respectivamente)

Gráfico 14: Que se aprecia de los locales de *fast food*

QUE APRECIA DE LOS LOCALES DE FAST FOOD O COMIDA RAPIDA?		
	CANTIDAD	PORCENTAJE
SERVICIO AL CLIENTE	71	19,89%
CALIDAD DEL PRODUCTO	58	16,25%
TIEMPO DE ATENCION	181	50,70%
PROPUESTA DEL PRODUCTO	25	7,00%
TEMATICA DEL LOCAL	12	3,36%
PRECIO	10	2,80%

Fuente: Elaboración propia (2017)



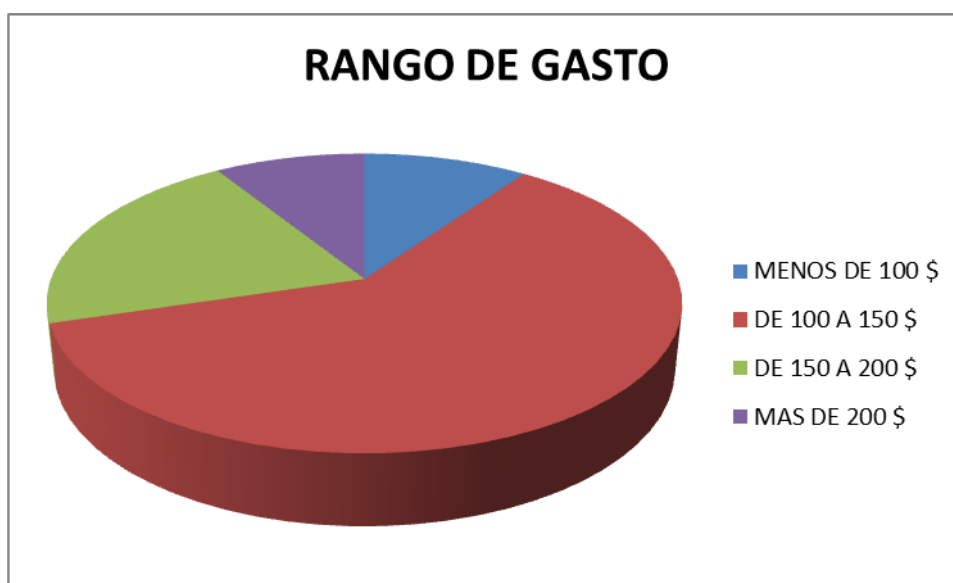
Fuente: Elaboración propia (2017)

El rango de gasto en el almuerzo se concentra en el segmento de 100\$ a 150\$ (60,50%) seguido por el de 150\$ a 200\$ (20,73%).

Gráfico 15: Rango de gasto

RANGO DE GASTO		
	CANTIDAD	PORCENTAJE
MENOS DE 100 \$	35	9,80%
DE 100 A 150 \$	216	60,50%
DE 150 A 200 \$	74	20,73%
MAS DE 200 \$	32	8,96%

Fuente: Elaboración propia (2017)



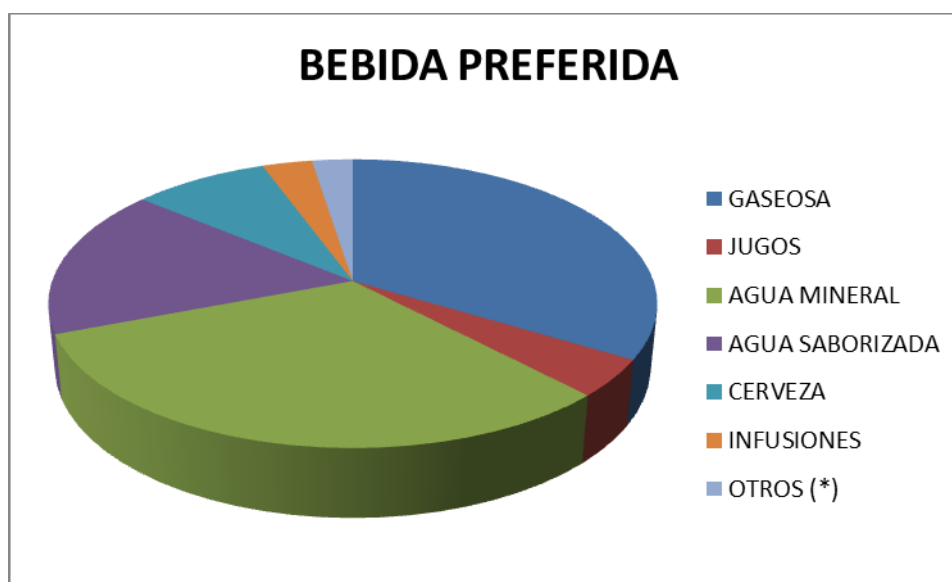
Fuente: Elaboración propia (2017)

Las bebidas preferidas son las gaseosas seguidas de cerca por el agua mineral y un poco más atrás las aguas saborizadas (33,61%, 31,37% y 16,81% respectivamente).

Gráfico 16: Bebidas preferidas

QUE BEBIDAS PREFIERE?		
	CANTIDAD	PORCENTAJE
GASEOSA	120	33,61%
JUGOS	15	4,20%
AGUA MINERAL	112	31,37%
AGUA SABORIZADA	60	16,81%
CERVEZA	30	8,40%
INFUSIONES	11	3,08%
OTROS (*)	9	2,52%

Fuente: Elaboración propia (2017)



Fuente: Elaboración propia (2017)

Como acompañamiento preferido aparecen las papas fritas con 34,17%, seguido por algún postre con el 19,05%. Sin embargo casi un tercio de los encuestados prefiere no tener ningún complemento o acompañamiento (31,93%).

Gráfico 17: Complemento preferido

COMPLEMENTO PREFERIDO		
	CANTIDAD	PORCENTAJE
ENSALADA	25	7,00%
PAPAS FRITAS	122	34,17%
POSTRE	68	19,05%
NINGUNO	114	31,93%
OTROS (*)	28	7,84%

Fuente: Elaboración propia (2017)

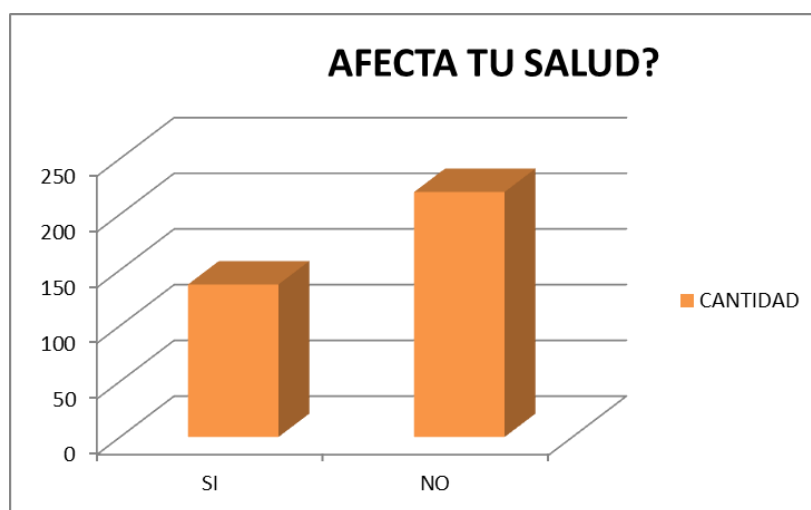


Fuente: Elaboración propia (2017)

Hay poca conciencia que el *fast food* puede afectar la salud, 220 personas que representan el 61,62% así lo creen, mientras que el resto (137 personas, el 38,38%) tienen cierta conciencia. Aunque la minoría es consciente del problema, pienso que más personas se darán cuenta con el tiempo, por lo que toma relevancia y validez proponer de entrada una alternativa de *good food*, *gourmet food* o *casual gourmet*

Gráfico 18: Conciencia en cuanto a salud

LA COMIDA RÁPIDA AFECTA TU SALUD?		
	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	137	38,38%
NO	220	61,62%



Fuente: Elaboración propia (2017)

Coincidiendo con lo expresado en el párrafo anterior, la gran mayoría de personas (321, el 89,92%) aceptaría una propuesta superadora de *good food*, *gourmet food* o *casual gourmet*

Gráfico 19: Aceptación de nueva propuesta gastronómica

ACEPTARIAS PROPUESTA DE GOOD FOOD, CASUAL FOOD O GOURMET FOOD?		
	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	321	89,92%
NO	36	10,08%

Fuente: Elaboración propia (2017)



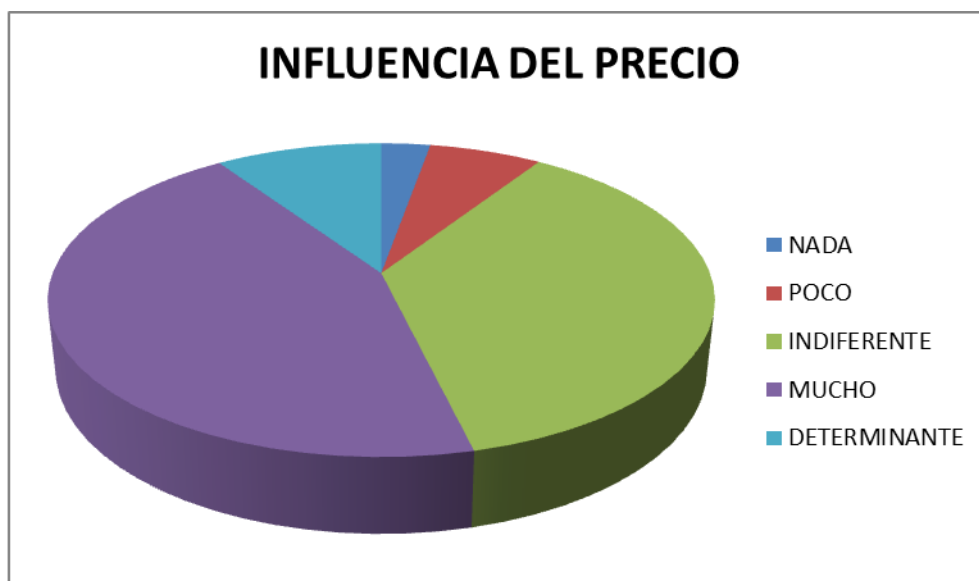
Fuente: Elaboración propia (2017)

En cuanto a la influencia del precio en la decisión del consumo, la gran mayoría considera que éste influye mucho (158 personas, 44,26%), les es indiferente en menor medida (132, 36,97%), sólo 34 personas lo consideran determinante, y 33 poco y nada. De esta pregunta podemos inferir que el precio tiene relativo peso en la decisión, pero que es un factor tenido en cuenta, por lo que en el momento de fijarlo debemos considerar el rango de gastos que manifestaron los consumidores.

Gráfico 20: Influencia del precio

INFLUENCIA DEL PRECIO		
	CANTIDAD	PORCENTAJE
NADA	10	2,80%
POCO	23	6,44%
INDIFERENTE	132	36,97%
MUCHO	158	44,26%
DETERMINANTE	34	9,52%

Fuente: Elaboración propia (2017)



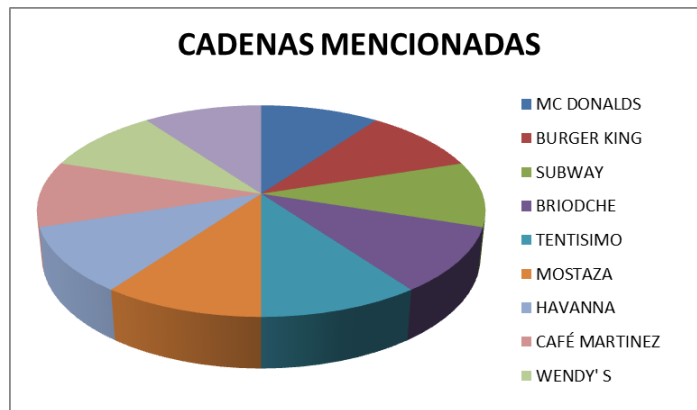
Fuente: Elaboración propia (2017)

Aquí solo ponderamos la mención de las cadenas aunque la mayoría se concentró en casas de hamburguesas y sandwichería.

Gráfico 21: Reconocimiento de cadenas de *fast food*

ERES LEAL A ALGUNA CADENA DE COMIDA RÁPIDA?		
	10	PORCENTAJE
MC DONALDS	10	
BURGER KING	10	
SUBWAY	10	
BRIODCHE	10	
TENTISIMO	10	
MOSTAZA	10	
HAVANNA	10	
CAFÉ MARTINEZ	10	
WENDY' S	10	
MONDO SPAGHETTI	10	
	100	

Fuente: Elaboración propia (2017)



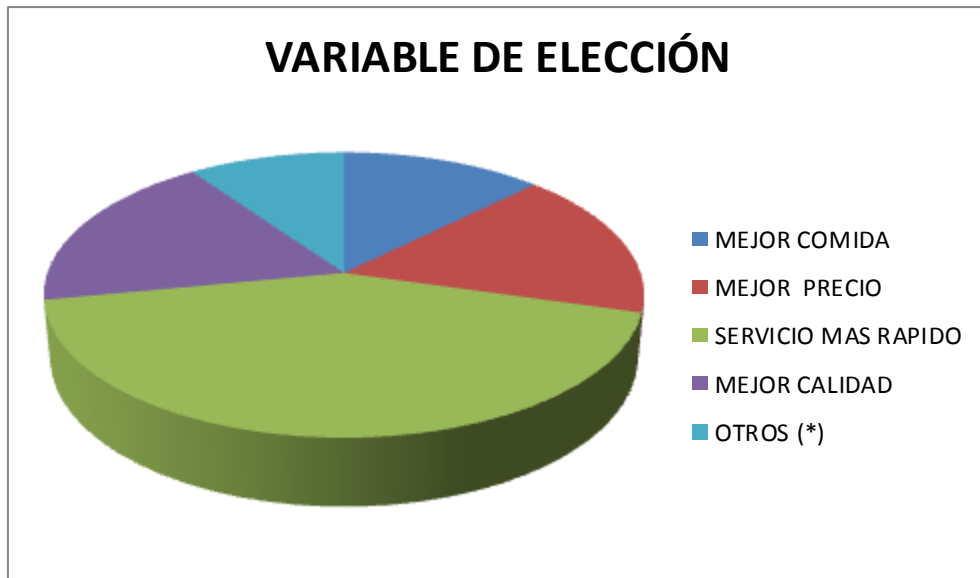
Fuente: Elaboración propia (2017)

Alineado con respuestas anteriores lo más valorado es la rapidez del servicio (42,58%, 152 personas) y un poco más lejos calidad, precio y comida (18,21%,16,81% y 12,61% respectivamente).

Gráfico 22: Porqué elige la cadena

LA ELEGÍ PORQUE TIENE:		
	CANTIDAD	PORCENTAJE
MEJOR COMIDA	45	12,61%
MEJOR PRECIO	60	16,81%
SERVICIO MAS RAPIDO	152	42,58%
MEJOR CALIDAD	65	18,21%
OTROS (*)	35	9,80%

Fuente: Elaboración propia (2017)



(*) LIMPIEZA; ATENCIÓN; AMABILIDAD

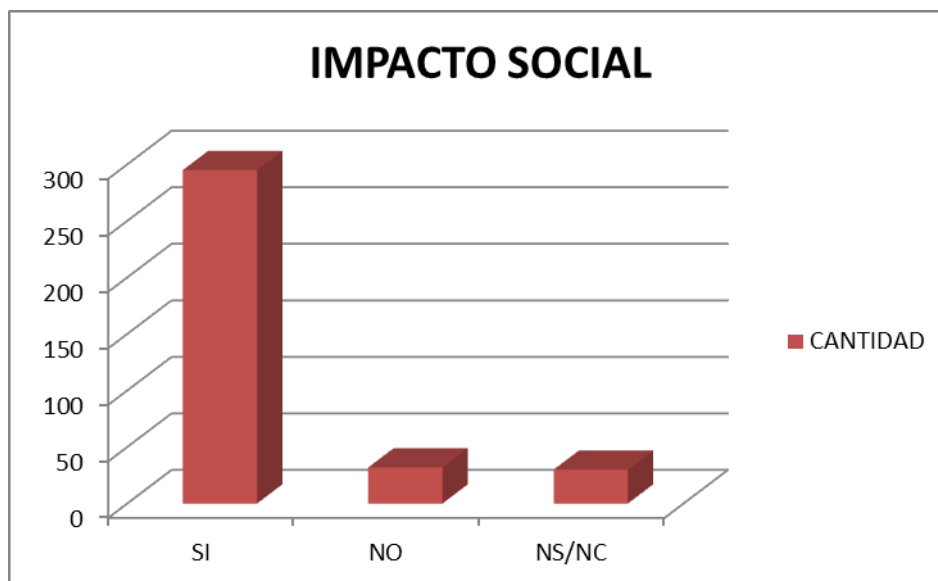
Fuente: Elaboración propia (2017)

El 82,63% le importa que el negocio tenga impacto social

Gráfico 23: Importancia del impacto social

IMPACTO SOCIAL		
	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	295	82,63%
NO	32	8,96%
NS/NC	30	8,40%

Fuente: Elaboración propia (2017)



Fuente: Elaboración propia (2017)

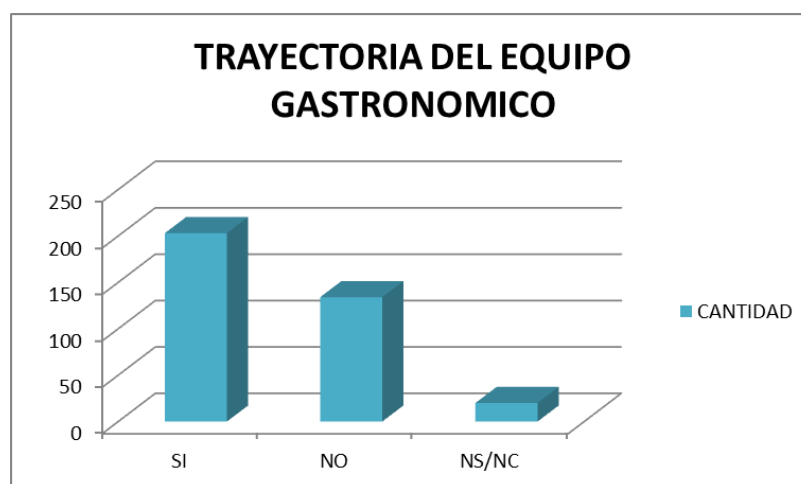
Solo el 56,86% (203 personas) valoran la trayectoria del equipo gastronómico.

Podemos pensar que más allá de la participación de Mauro Colagreco como Chef que propone sus salsas y guarniciones gourmet es más valorada su sensibilidad social y la forma en que se propuso diseñar el proyecto desarrollando un alto compromiso con la comunidad a través del dinero que se piensa donar a Organizaciones del tercer sector.

Gráfico 24: Trayectoria del equipo gastronómico

TRAYECTORIA DEL EQUIPO GASTRONOMICO		
	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	203	56,86%
NO	134	37,54%
NS/NC	20	5,60%

Fuente: Elaboración propia (2017)



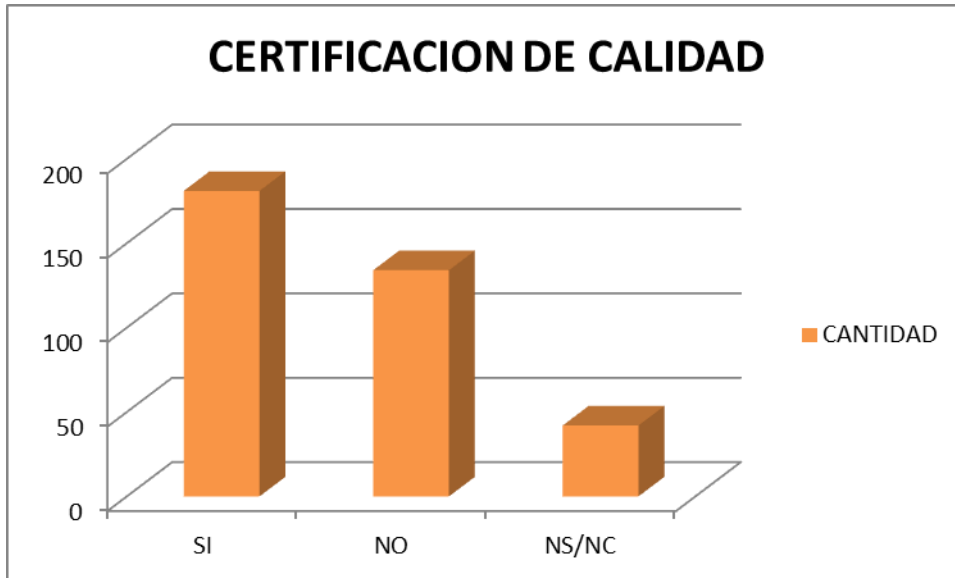
Fuente: Elaboración propia (2017)

El 50,70 %, 181 personas, valoran certificaciones de calidad.

Gráfico 25: Valoración de certificaciones de calidad

CERTIFICACIONES DE CALIDAD		
	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	181	50,70%
NO	134	37,54%
NS/NC	42	11,76%

Fuente: Elaboración propia (2017)



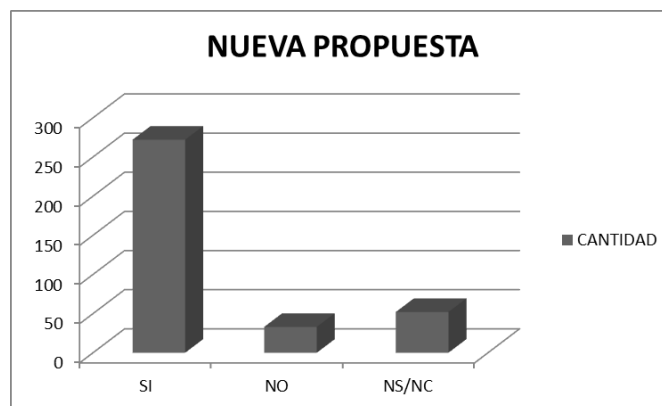
Fuente: Elaboración propia (2017)

Solo el 9,24%, es decir 33 personas no considerarían una nueva propuesta gastronómica mientras que 272 que representan el 76,19% asintieron positivamente.

Gráfico 26: Valoración de nueva propuesta: Shawarma

VALORACION DE NUEVAS PROPUESTAS: SHAWARMA EN PAN DE VIENA		
	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	272	76,19%
NO	33	9,24%
NS/NC	52	14,57%

Fuente: Elaboración propia (2017)



Fuente: Elaboración propia (2017)

3.1.2 PLAN DE MARKETING

Producto

El pan de Viena es un tipo que se produce según un método desarrollado en Viena (Austria) en el siglo XIX, que fue llevado a Dinamarca por un panadero en huelga que estaba visitando Viena para aprender nuevas técnicas y entonces lo modificó para hacerlo propio, usando vapor de agua en el proceso de cocción. La masa se ubica en el horno bajo un techo de vapor o, alternativamente, se inyecta vapor al horno tan pronto como las piezas de pan se introducen. Esto añade humedad a la miga del pan y hace que la corteza se forme pronto, lo que da un pan ligero y esponjoso. Cuando el vapor se disipa, el calor seco del horno tuesta la corteza, produciendo su característica textura ligeramente crujiente y hojaldrada. El pan de Viena se elabora típicamente pero no necesariamente en piezas oblongas. Como pieza más larga, bien pudo haber sido el origen del pan francés cuando los panaderos intentaron adoptar el método del vapor para elaborar sus baguetes.

Nuestra propuesta: Sándwiches de pan tipo Viena en variadas presentaciones por tener diferentes tipos de semilla, carnes diferentes cocidas al modo medio oriental (Shawarma), salsas internacionales representando el variado paladar de la cocina europea, asiática y americana, *topics* e ingredientes para hacer tu sándwich único y personalizado y gran variedad de verduras para completar su preparación y equilibrar calorías. También lo puedes pedir en formato ensalada.

Plaza

20 locales propios desarrollados de la siguiente manera.

- 2 en el primer semestre como prueba de concepto
- 6 en el segundo semestre para posicionar marca

- 12 el segundo año, uno por mes
- Además de 24 locales franquiciados a desarrollar dos por mes a partir del segundo año

Promoción

Se realizarán las siguientes acciones.

- Desarrollo de una página de Internet para consultar ingredientes y hacer pedidos y pagos
- Dos por uno la primer semana de apertura en cada nuevo local
- Publicidad gráfica en vía pública (Volantes)
- Publicidad gráfica en medios a partir del segundo año con el desarrollo de la franquicia

Precio

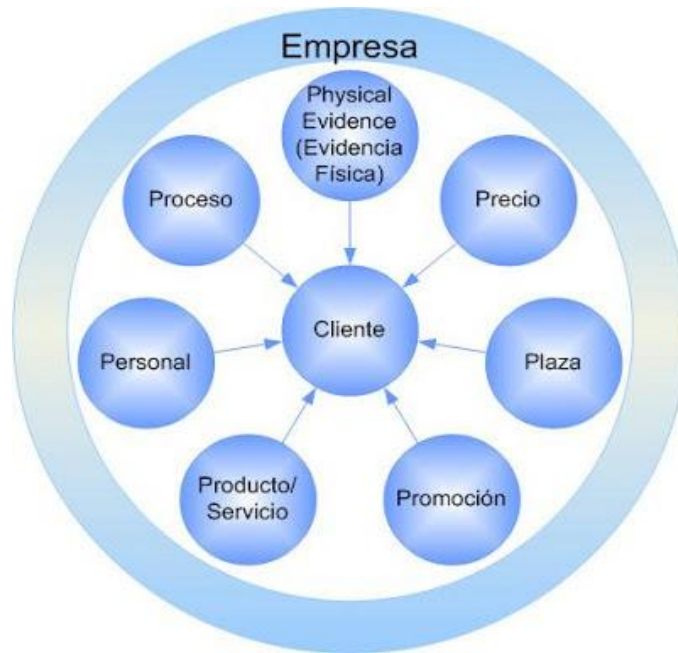
Los precios de lanzamiento serán:

- El combo compuesto por un sándwich, una bebida y una galleta será de \$135
- La tarjeta de 5 combos \$ 650
- La tarjeta de 10 combos \$ 1.215 y uno de bonificación

Presupuesto inicial: u\$s 20.000

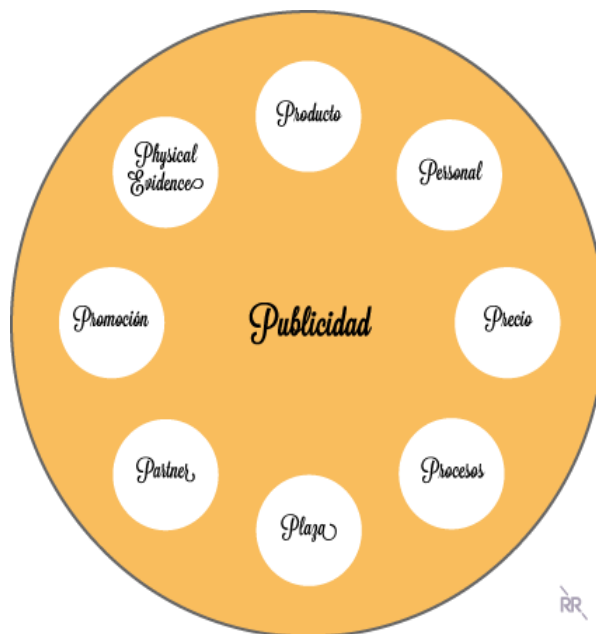
En los siguientes gráficos están explicitados los tópicos a tener en cuenta en el plan de marketing (7 P's y 8 P's). Las restantes P's se explicaran en la factibilidad técnica

Figura 8: Mezcla de mercadotecnia extendida. Las 7 P's



Fuente: Mercantilzate (2013)¹.

Figura 9: Gestión empresarial. Las 9 P's del marketing mix



Fuente: Gestión empresarial (2016)²

¹ Internet. <http://mercantilzate.blogspot.com.ar/2013/05/que-es-la-mezcla-de-mercadotecnia.html>

Las 5 C's

- **Compañía:** Líneas de producto, imagen en el mercado, tecnología y experiencia, cultura, metas, etc.
- **Colaboradores:** Distribuidores, proveedores y alianzas.
- **Clientes:** El mercado y sus segmentos, beneficios buscados por el consumidor, motivaciones, canales de compra y canales de información a través de los que el cliente compra y/o conoce nuestro producto, proceso de compra, frecuencia, cantidad, precio, etc.
- **Competencia:** Actual y potencial, directa e indirecta, posicionamiento, debilidades y fortalezas de la competencia, etc.
- **Contexto:** Macroambiente (políticas gubernamentales, regulaciones, inflación, economía, etc.). Microambiente: Entorno social y cultural. Ambiente tecnológico: Impacto de la tecnología en nuestro negocio.

3.1.3 PRESUPUESTO DE MARKETING

En un principio el presupuesto previsto es de u\$s 20.000 anuales pues se confía mucho en lograr la preferencia del público a través del boca a boca, oreja a oreja y acciones a través de redes sociales. Sin embargo hay margen para ajustar este en función de las ventas y las contribuciones que realizan los franquiciados.

3.2 FACTIBILIDAD TÉCNICA

Producto

El producto propuesto esta descrito en el plan de marketing por lo que aquí lo vamos a definir desde el punto de vista productivo.

² Internet. Gestión empresarial. <http://gestionempresarial1605.blogspot.com.ar/2016/09/las-9ps.html>

Los locales funcionan bajo el esquema de una línea de montaje bien definida en el que se van agregando distintos componentes al producto hasta llegar a la presentación del combo final. No hay procesamiento de alimentos, solo el ensamble de los mismos. Lo más destacado es el valor añadido a través del servicio ya que los pedidos se pueden gestionar telefónicamente, por aplicaciones de Internet y con diversas modalidades de pago electrónico asegurando la calidad del producto y la recepción por *delivery* en un rango corto de tiempo.

Otro valor agregado es el *packaging* que asegura la recepción del producto en óptimas condiciones de temperatura y frescura. Los productos tendrán certificación IRAM así como los procesos tendrán certificación de normas ISO de calidad.

Proceso. Plan de operaciones/ servucción

Las operaciones clave en los locales son:

1. Recepción de las mercaderías. ordenamiento y exhibición
2. Toma de pedidos
3. Producción de los combos
4. Programación del *delivery* y entrega
5. Atención al público en general
6. Administración del sistema de cobranzas/ facturación
7. Limpieza

Se aplicarán las 5 S's del Sistema de producción Toyota: *seiri* (clasificar); *seiton* (orden); *seiso* (limpieza); *seiketsu* (imagen) y *shitsuke* (disciplina).

Este modelo se explica de la siguiente manera: Eliminar del lugar lo que no es útil o no se usa; guardar las cosas en el lugar que corresponde; mantener todo limpio; no solo hay que ser ordenado y limpio sino parecer; todo esto debe hacerse en forma natural, no forzada, es decir, como un hábito incorporado.

Todo apunta a generar un servicio rápido y estandarizado pero que el cliente pueda personalizar a través de la elección de los ingredientes que componen su combo.

La variedad de medios de pago, tarjetas de afinidad, de varios combos y forma de pedir para que el producto esté listo rápidamente combinados con el entrenamiento de los RRHH lograrán satisfacer con creces las expectativas de nuestros clientes y brindarles así una experiencia única y gratificante

Las operaciones claves en el local de producción son:

1. Recepción de mercadería, control, contabilización, procesamiento y almacenamiento
2. Cocina y empaquetado
3. Expedición, control y contabilización
4. Limpieza

Es por eso que el personal contratado debe ser entrenado para poder alcanzar los estándares de calidad deseados y los volúmenes de producción óptimos estimados.

Además de capacitación hay que desarrollar una cultura de compromiso, innovación y para esto involucramos en el emprendimiento al reconocido CHEF MAURO COLAGRECO para que participe en la definición del menú y al que le propondremos además de una participación en el negocio el involucramiento en causas solidarias a partir de nuestro programa de RSE (Responsabilidad social empresaria)

Calidad

Este punto es de vital importancia para nuestro éxito y que el proyecto trascienda por lo que habrá procedimientos certificados y obsesivos en cuanto a manipulación de alimentos, guardado de los mismos y control de su frescura y calidad. Esto implica cambios en componentes del menú debido a cambios estacionales en la producción de estos ingredientes lo que será debidamente contemplado.

Para las certificaciones contrataremos los servicios de consultoría del IRAM

Localización; locaciones

Este tipo de emprendimientos para tener éxito es dependiente de la selección y elección de locaciones en las que circule mucha cantidad de público por lo que en un primer momento se decidió hacer una cobertura radial del microcentro para luego ampliar a macrocentro y otras zonas de gran tránsito de consumidores. Como la modalidad de comercialización en principio es el *take away*, estos no necesariamente deben tener grandes dimensiones y el costo locativo y de servicios varios se ajustaría a un presupuesto razonable.

En la medida que se expanda la marca se puede apuntar a otros formatos que faciliten el consumo en el local.

En cuanto a la localización de la planta productiva central se eligió la zona de Almagro, Villa Crespo, o Caballito por ubicarse en el centro de CABA lo que implica valores locativos razonables en un inmueble que pueden irse ampliando modularmente según las expectativas planeadas y el plan de crecimiento. La ubicación es clave para mantener cierto control de los gastos logísticos y de operación.

Capacidad

En principio los locales buscados tendrían dimensiones a partir de los 30 metros cuadrados, suficientes para el tipo de operación planteada. El volumen de venta proyectados es de aproximadamente 1000 tickets diarios.

Planteamos este volumen de manera totalmente conservadora después de hablar con varios responsables de franquicias gastronómicas a través de la cámara que los nuclea (Asociación Argentina de marcas y franquicias). Estos nos comentaron que el promedio de tickets de estos locales van desde los 750 a los 3200 diarios cambiando

sustancialmente el importe de facturación de cada local según la mezcla de productos vendidos

Tecnología

La tecnología de producción será comprada en remates de empresas gastronómicas en liquidación y el resto en Ingeniería Gastronómica, empresa de amplia trayectoria en el rubro y que tiene productos y servicios de probada calidad

Plan de sistemas

En un principio se manejara un sistema de administración integrado del tipo ERP con los siguientes módulos específicos:

1. Contabilidad
2. Producción
3. Logística de abastecimiento y administración de inventarios
4. Facturación
5. Marketing y CRM
6. Logística de distribución y optimización de entregas

Este sistema estará integrado con las sucursales propias con niveles de acceso. Para las franquicias se desarrollarán módulos específicos sobre todo compatibles con los puntos 3 y 6 de la enumeración precedente.

En este punto es importante destacar el módulo de CRM ya que es clave en nuestro afán de posicionar marca, producto, empresa y fidelizar a nuestros clientes

Plan de RR.HH. Recursos humanos afectados a la producción

El *Staff* estará formado de la siguiente manera:

- 1 Chef jefe de cocina
- 1 Chef ayudante

2 Parrilleros (Shawarma)

2 Panaderos

2 Ayudantes/ bacheros

1 Encargado administrativo de control y logística

1 Administrativo que reporta al estudio contable externo

1 Comprador

1 Repartidor logístico

Horario: lunes a viernes de 6 a 15 hs.

Capacidad para producir y abastecer un máximo de 8 locales, a partir de allí se debe incrementar el *staff*

Recursos humanos afectados a cada local

El *staff* estará formado de la siguiente manera:

1 Encargado de local

1 jefe de local

7 Empleados para atención al público y tareas generales

Horario: lunes a viernes de 8 a 17 hs.

En un primer momento no es necesario planificar franqueros ni horarios nocturnos ya que se prevé que el emprendimiento funcione en el horario acotado mencionado anteriormente

3.3 FACTIBILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA

Como supuestos se ha castigado el proyecto tomando gastos excesivos, todas las instalaciones y equipos nuevos aunque hay un mercado de usados en el rubro gastronómico muy importante

Los resultados se encuentran al pie de cada flujo y existe en los anexos no solo la composición del gasto, costos e ingresos, sino también la evolución por gastos

incrementales producto de la apertura de nuevos locales y los análisis de sensibilidad respectivos

En cuanto a la carga impositiva también fueron calculados en exceso.

En el presupuesto económico del primer ejercicio el patrimonio llega a u\$s 3.192.857 producto de los aportes más la utilidad proyectada después de impuestos de u\$s 760.759.-. Recomendamos no hacer caso a la TIR pues se presta a presentar distorsión por el método de cálculo y lo que presupone.

Tabla 5: Flujo neto de fondos franquiciante

FLUJO NETO DE FONDOS PANCHOWARMA EN u\$s								
CONCEPTO	AÑO	0	1	2	3	4	5	6
								RECUPERO
INVERSION INICIAL LOCAL		-697.376,00	-1.046.064,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
INVERSION INICIAL COC. CENTRO LOG.		-355.157,00	-236.001,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
INVERSION CAPITAL DE TRABAJO		-67.500,00						
INVERSION CONSTITUCION Y FRANQUICIA		-30.000,00						
INGRESOS POR VENTAS		0,00	5.677.500,00	24.435.000,00	24.435.000,00	24.435.000,00	24.435.000,00	
INGRESOS POR FIT		0,00	0,00	600.000,00	0,00	0,00	0,00	
INGRESOS FDO. PUBLIC Y PROMOCIONES		0,00	0,00	647.894,00	649.350,00	649.350,00	649.350,00	
INGRESOS POR FRANQUICIADO		0,00	0,00	431.925,00	432.900,00	432.900,00	432.900,00	
MENOS COSTOS VARIABLES		0,00	-2.649.500,00	-11.403.000,00	-11.403.000,00	-11.403.000,00	-11.403.000,00	
MENOS PAGO INGRESOS COLAGRECO + RSE 3% S/V		0,00	-170.325,00	-733.050,00	-733.050,00	-733.050,00	-733.050,00	
COSTO PROMOCION 500 UNIDADES X SUCURSAL		0,00	-14.000,00	-63.000,00	0,00	0,00	0,00	
MENOS COSTOS VEHICULOS LOGISTICA		0,00	-24.000,00	-96.000,00	-96.000,00	-96.000,00	-96.000,00	
MENOS COSTOS INCREMENTALES PERSONAL DE CC		0,00	0,00	-121.304,74	-121.304,74	-121.304,74	-121.304,74	
MENOS COSTOS FIJOS		0,00	-150.139,52	-375.348,80	-375.348,80	-375.348,80	-375.348,80	
MENOS GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIONES		-20.000,00	-20.000,00	-20.000,00	-20.000,00	-20.000,00	-20.000,00	
MENOS COSTOS FINANCIEROS (BCO/TARJETAS/OTROS)			-1.135.500,00	-4.887.000,00	-4.887.000,00	-4.887.000,00	-4.887.000,00	
MENOS INGRESOS BRUTOS			-227.100,00	-977.400,00	-977.400,00	-977.400,00	-977.400,00	
MENOS AMORTIZACIONES			-127.306,00	-244.519,00	-244.519,00	-244.519,00	-244.519,00	
BASE IMPONIBLE		-20.000,00	1.159.629,48	7.194.196,46	6.659.627,46	6.659.627,46	6.659.627,46	20.000,00
IMPUESTO A LAS GANANCIAS		0,00	-398.870,32	-2.517.968,76	-2.330.869,61	-2.330.869,61	-2.330.869,61	-7.000,00
ANULACION AMORTIZACIONES			127.306,00	244.519,00	244.519,00	244.519,00	244.519,00	0,00
FLUJO NETO DE FONDOS		-1.170.033,00	888.065,16	4.920.746,70	4.573.276,85	4.573.276,85	4.573.276,85	13.000,00

TASA DE CORTE 14,25% (PRIME + 10)	
VAN	11.482.994,00
TIR	189,48
VFN	25.538.325,00
PAYBACK	1 AÑO, 21 DIAS
PAYBACK AJUSTADO	1 AÑO, 1 MES, 8 DIAS

Fuente: Elaboración propia (2017)

Como se observa en la tabla siguiente el rendimiento para los franquiciados es más que interesante ya que la inversión es relativamente pequeña y el VAN Y PRA muy atractivos

Tabla 6: Flujo neto de fondos franquiciado

FLUJO NETO DE FONDOS FRANQUICIADO

CONCEPTO	AÑO	0	1	2	3	4	5
INVERSION INICIAL LOCAL		-112.172					
INGRESOS POR VENTAS		1.661.250	1.665.000	1.665.000	1.665.000	1.665.000	1.665.000
MENOS COSTOS VARIABLES		-971.250	-971.250	-971.250	-971.250	-971.250	-971.250
MENOS COSTOS FIJOS		-18.767	-18.767	-18.767	-18.767	-18.767	-18.767
MENOS GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIONES 3% S/VTAS		-49.838	-49.950	-49.950	-49.950	-49.950	-49.950
MENOS PAGO INGRESOS POR FRANQUICIADO 2% S/VENTA		-33.225	-33.300	-33.300	-33.300	-33.300	-33.300
MENOS PAGO INGRESOS COLAGRECO + RSE 3% S/VTAS		-49.838	-49.950	-49.950	-49.950	-49.950	-49.950
MENOS AMORTIZACIONES		-8.335	-8.335	-8.335	-8.335	-8.335	-8.335
BASE IMPONIBLE		529.998	533.448	533.448	533.448	533.448	533.448
IMPUESTO A LAS GANANCIAS		-185.499	-186.707	-186.707	-186.707	-186.707	-186.707
ANULACION AMORTIZACIONES		8.335	8.335	8.335	8.335	8.335	8.335
FLUJO NETO DE FONDOS		-112.172	352.833	355.076	355.076	355.076	355.076

TASA DE CORTE 14,25% (PRIME + 10)

VAN	1.097.580,00
TIR	314,77
VFN	2.136.571,00
PAYBACK	3 MESES, 25 DIAS
PAYBACK AJUSTADO	4 MESES, 11 DIAS

Fuente: Elaboración propia (2017)

Tabla 7: Estado patrimonial proyectado al cierre del 1° ejercicio

<u>ESTADO PATRIMONIAL DE PANCHOWARMA AL CIERRE DEL 1ER EJERCICIO:</u>		
ACTIVO		3.591.727
DISPONIBILIDADES: CAJA/BANCOS /TARJETAS	3.082.510	
BIENES DE USO	636.523	
AMORTIZACIONES ACUMULADAS C.	<u>-127.306</u>	509.217
PASIVO + PATRIMONIO NETO		-3.591.727
PASIVO		
IMPUESTO A LAS GCIAS A PAGAR		-398.870
PATRIMONIO NETO		
APORTE SOCIOS	-2.452.098	
RESULTADOS ACUMULADOS	20.000	
RESULTADOS DEL EJERCICIO	<u>-760.759</u>	-3.192.857
<u>CUADRO DE RESULTADOS DE PANCHOWARMA AL CIERRE DEL 1ER EJERCICIO:</u>		
VENTAS		5.677.500
COSTOS VARIABLES		<u>-2.649.500</u>
	RESULTADO OPERATIVO:	3.028.000
OTROS INGRESOS		0
COSTOS VEHICULOS LOGISTICA		-24.000
COSTOS FIJOS		-150.140
COSTO PROMOCION 500 UNIDADES X SUCURSAL		-14.000
MENOS COMISIONES COLAGRECO		-170.325
MENOS COSTOS FINANCIEROS		-1.135.500
INGRESOS BRUTOS		-227.100
GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIONES		<u>-20.000</u>
	EBITDA:	1.286.935
AMORTIZACIONES		<u>-127.306</u>
	RESULTADO ANTES DE IIGG:	1.159.629
IMPUESTO A LAS GANANCIAS		<u>-398.870</u>
	RESULTADO/GANANCIA AL CIERRE:	<u><u>760.759</u></u>

Fuente: Elaboración propia (2017)

Tabla 8: Estado patrimonial proyectado al cierre 2° ejercicio

<u>ESTADO PATRIMONIAL DE PANCHOWARMA AL CIERRE DEL 2do EJERCICIO:</u>		
ACTIVO		10.387.054
DISPONIBILIDADES: CAJA/BANCOS /TARJETAS		9.408.985
BIENES DE USO	1.222.588	
AMORTIZACIONES ACUMULADAS C.D.	<u>-244.519</u>	978.069
PASIVO + PATRIMONIO NETO		-10.387.054
PASIVO		
IMPUESTO A LAS GCIAS A PAGAR		-2.517.969
PATRIMONIO NETO		
APOORTE SOCIOS	-2.452.098	
RESULTADOS ACUMULADOS	-740.759	
RESULTADOS DEL EJERCICIO	<u>-4.676.228</u>	-7.869.085
CUADRO DE RESULTADOS DE PANCHOWARMA AL CIERRE DEL 1ER EJERCICIO:		
VENTAS		24.435.000
COSTOS VARIABLES		<u>-11.403.000</u>
	RESULTADO OPERATIVO:	13.032.000
OTROS INGRESOS		1.679.819
COSTOS VEHICULOS LOGISTICA		-96.000
COSTOS FIJOS		-375.349
COSTO PROMOCION 500 UNIDADES X SUCURSAL		-63.000
COSTOS INCREMENTALES PERSONAL DE COCINA		-121.305
MENOS COMISIONES COLAGRECO		-733.050
MENOS COSTOS FINANCIEROS		-4.887.000
INGRESOS BRUTOS		-977.400
GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIONES		<u>-20.000</u>
	EBITDA:	7.438.715
AMORTIZACIONES		<u>-244.519</u>
	RESULTADO ANTES DE IIGG:	7.194.196
IMPUESTO A LAS GANANCIAS		<u>-2.517.969</u>
	RESULTADO/GANANCIA AL CIERRE:	<u><u>4.676.228</u></u>

Fuente: Elaboración propia (2017)

3.4 ANALISIS DE RIESGOS

Se puede definir riesgo, como la contingencia o proximidad de un daño y contingencia, es la posibilidad de que una cosa suceda o no suceda. Es obvio que en todo lo referente a riesgos, hay que tratar de minimizarlos lo más posible y así reducir los daños emergentes. Para esto es necesario el análisis y conocimiento de los factores de riesgo para así tratar de hacer que sus efectos tengan la mínima magnitud mediante la toma de decisiones pertinentes.

De otro modo lo podemos definir como la probabilidad de que ocurra un incidente o accidente multiplicado por la magnitud de ocurrencia, es decir, el daño que causa.

Podríamos diferenciar dos tipos de riesgos:

Riesgos básicos que afectan del mercado:

- Crecimiento menor al esperado.
- Incertidumbre propia del sector.
- Costos mayores a los previstos.

Riesgos del negocio en sí:

- Entrada de un nuevo competidor.
- Obsolescencia del producto y necesidades no cubiertas del público objetivo.

Es necesario incluir medidas concretas para hacer frente a dichos contratiempos y una valoración alternativa de la compañía si se variasen algunos de los parámetros clave del modelo, como por ejemplo, tasa de crecimiento de usuarios, etc. Para esto es factible trabajar con técnicas de escenarios y mitigación de contingencias.

También podemos evaluar según otra clasificación otros factores de riesgo como ser:

- ❖ Factores de riesgo derivados del potencial del nuevo negocio o proyecto.
- ❖ Factores de riesgo derivados de las oportunidades de nuevos negocios
- ❖ Factores de riesgo derivados del mercado.

- ❖ Factores de riesgo derivados del producto / servicio.
- ❖ Factores de riesgo derivados de las ventas
- ❖ Factores de riesgo derivados de la mercadotecnia
- ❖ Factores de riesgo derivados de los competidores principales
- ❖ Factores de riesgo derivados de las compras
- ❖ Factores de riesgo derivados de la contabilidad y finanzas
- ❖ Factores de riesgo derivados de créditos y cobros
- ❖ Factores de riesgo derivados de la estrategia utilizada para la ejecución del proyecto.
- ❖ Factores de riesgo derivados de la dimensión del negocio / proyecto
- ❖ Factores de riesgo derivados del tipo de contrato.
- ❖ Factores de riesgo derivados del Contrato de franquicia.
- ❖ Factores de riesgo del área donde se ejecutará el Negocio / Proyecto.
- ❖ Factores de riesgo de emplazamiento.
- ❖ Factores de riesgo meteorológicos.

Hemos identificado muchísimos riesgo que son en algunos casos comunes a cualquier emprendimiento y en otros solo específicos de nuestro modelo de negocios.

Se han identificados innumerables factores de riesgo agrupados en función del aspecto del negocio derivan. Sin duda el emprendimiento “Panchowarma” “encierra riesgos”. El modelo de franquicia es escalable por sí mismo e implica menores problemas financieros, pero al ser un negocio en CABA/AMBA hay riesgos de no encontrar locaciones adecuadas aunque según nuestra investigación de mercado la propuesta seria bien recibida y hay por ahora locaciones disponibles.

Los riesgos climáticos y de logística no son relevantes, sin embargo la aceptación del producto y la propuesta de valor por ser novedosa encierra un riesgo considerable, pues, está expuesta a la aceptación de la gente.

Puede haber riesgos judiciales en torno a problemas laborales, contractuales con los franquiciados, impositivos penal tributario por mal desempeño de algún franquiciado o de responsabilidad a terceros y siniestros varios por lo que deberemos evaluar una política de seguros y otros mecanismos de prevención y previsión para mitigarlos y que de ninguna manera pongan en riesgo la franquicia.

Sin duda el riesgo principal está acotado al capital invertido y deberemos tomar acciones de mitigación para riesgos como podría ser el de intoxicación de clientes entre otros.

3.5 FACTIBILIDAD SOCIAL

El emprendimiento tiene impacto social desde diferentes perspectivas. En su máximo desarrollo generara alrededor de 540 puestos de trabajo distribuidos de la siguiente manera; en cocina central 72 personas, en sucursales 438 personas y aproximadamente 30 personas de administración, además, 40 personas serán empleados adicionales en los locales que no sean solo *take away*.

Las prácticas comerciales siempre estarán regidas por los postulados básicos de la ética empresarial

Utilizará productos biodegradables y hará campañas para reducir desperdicios reutilizar elementos y reciclar todo lo que sea posible.

Pagará los máximos sueldos de convenio e impulsará el desarrollo de carrera tratando de mejorar la calidad de vida laboral de los empleados y generando programas de desarrollo familiar.

Abrazará los principios del marketing socialmente responsable haciendo productos de alta calidad, honestos y alineados con pautas nutricionales saludables y renunciará a prácticas de marketing engañoso (Publicidad y comunicación engañosa).

Con respecto a la arista que trata en el tema de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) sobre el compromiso con la comunidad hemos hecho una alianza estratégica con uno de los mejores chef del mundo, Mauro Colagreco que accedió a participar en el emprendimiento ayudando a desarrollar un menú saludable *gourmet* con el propósito de sustentar nuestra idea de *casual food o casual gourmet* exaltando nuestro compromiso de calidad superlativa y a cambio de ello participar en acciones de apoyo a organizaciones del tercer sector asignando un porcentaje de las ventas a causas solidarias que realizan este tipo de entidades y que se harán de manera rotativa y de común acuerdo. A medida que se desarrolle el proyecto evaluaremos un ranking de emprendimientos prioritarios que serán beneficiados y el monto a asignar ya sea fijo o como un porcentaje de las ventas brutas.

Cabe recordar el amplio reconocimiento y trayectoria de este chef de renombre mundial y el compromiso que invariablemente manifiesta con el país aun cuando gran parte de su desempeño profesional se desarrolla en Francia a través de su restaurante Mirazur y otros emprendimientos en otras partes del mundo como se destacan en las dos notas detalladas en los anexos.

CAPITULO IV

4. EVALUACION DE TERCEROS

4.0 POSIBLE EVALUACION DE INVERSIONISTAS

Los inversores interesados en este proyecto ya sean, de riesgo o *Business Angels* evalúan los siguientes ítems para elegir o no el proyecto a saber:

1. Idea de negocio/ Propuesta de valor
2. Equipo que llevara adelante el proyecto (Capacidades y competencias)
3. Compromiso del equipo (*¿Aportan parte del capital?*)
4. Monto a invertir /Riesgo
5. Impacto social (Creación de empleo, impacto medioambiental, ética corporativa, calidad de vida laboral, marketing responsable, compromiso con la comunidad, etc.)
6. Desempeño financiero. Los inversores experimentados presumen que las proyecciones financieras no son las correctas debido a la dificultad que presenta generar una buena cuantificación de la demanda ya que por lo general las encuestas realizadas tienden a tener muestras pequeñas, algo sesgadas y no evalúan un espectro amplio de segmentos. Es por esto que el VAN, TIR, PRA y otros indicadores financieros tienden a estar distorsionados.

4.1 MARCO TEORICO (SOLO A EFECTOS ACADEMICOS)

Modelo de negocio (Estratégico)

El modelo de negocio describe la Idea de negocio y la oportunidad sobre las bases en que una empresa busca crear, proporcionar y capturar valor. El diseño del negocio es una herramienta para planificar cómo la empresa pretende servir a los clientes y cómo

generar ingresos. Incluye, pues, los aspectos principales del negocio y los ordena para que posteriormente podamos planificar la estrategia e implementarla.

Un modelo de negocio debe contemplar las siguientes cuestiones:

1. Como se seleccionarán los clientes
2. Como definimos y diferenciamos las ofertas de producto / servicio
3. Como creamos utilidad para los clientes
4. Como conseguimos y conservamos los clientes
5. Como salimos al mercado: publicidad y distribución
6. Como definimos las tareas a realizar
7. Como configuramos los recursos
8. Como conseguimos los ingresos y el beneficio

Construir un modelo de negocio aporta valor añadido a cualquier empresa o proyecto empresarial; proporcionando un mayor conocimiento y visión de la organización a través de un enfoque sistémico que engloba todos los aspectos de ésta y de sus actividades.

Todos los elementos del modelo de negocio deben girar en torno conseguir los objetivos planteados, entender claramente la idea de negocio y la lógica del mismo en la generación de rentabilidad.

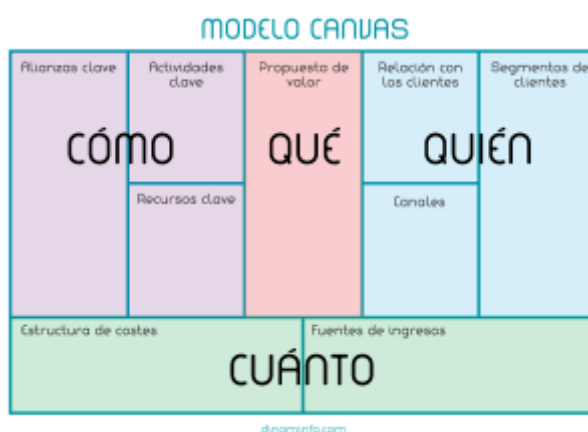
El CANVAS es una herramienta para confeccionar modelos de negocio propuesta por Alexander Osterwalder donde describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. El proceso del diseño del modelo de negocio es parte de la estrategia de éste, por lo que es de vital importancia conocer en profundidad cómo opera la empresa y al mismo tiempo sus fortalezas y debilidades. El modelo CANVAS es una herramienta que nos debe permitir confeccionar nuestro propio modelo de negocio y ayudarnos a validar su viabilidad, no sólo económica,

sino de planteamiento de todos los elementos en el entorno de la empresa o proyecto empresarial.³

El modelo en cuestión se basa en un diagrama denominado CANVAS, el cual parte de 4 preguntas básicas que reflejan 4 áreas principales que configuran la primera armadura del modelo de negocio del proyecto empresarial:

Ante todo, debemos tener claro cuál es nuestra propuesta de valor (¿QUÉ?), A qué clientes la dirigimos (¿QUIÉN?), qué tenemos para hacerlo (¿CÓMO?) y en función de esto (¿CUÁNTO ?) se **GANA**, es decir que finalmente, esbozaremos los recursos económicos que obtendremos de los clientes y los gastos que nos supondrá elaborar la propuesta de valor.

Figura 10; Modelo canvas. Preguntas



Fuente: Soy Emprendedors (2017)⁴

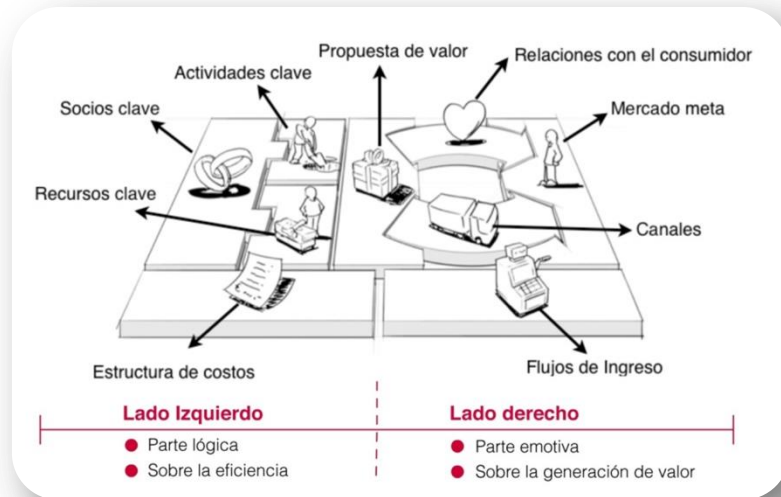
El modelo CANVAS lo conforman nueve bloques que desarrollan las cuestiones planteadas inicialmente y que nos ayudará a validar la forma de hacer viable el proyecto empresarial. Podemos enfocar nuestro modelo de negocio empezando por

³ La reproducción o interpretación de parte de la obra de Alexander Osterwalder en relación al modelo Canvas está autorizada por la licencia de Creative Commons: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>

⁴ soy emprendedors.com.ar <http://soyemprendedora.com.ar/modelo-canvas-genera-plan-negocio-cinco-minutos/>

cualquiera de estos bloques, el que se considera más adecuado. No necesariamente hay que empezar en torno al producto o servicio. Los bloques son:

Figura 11: Modelo canvas. Hemisferios



Fuente: matiz y Asociados (2017)⁵

1. Segmentos de clientes: los diferentes grupos de personas o entidades a las que dirigimos las propuestas de valor. Para quién? Nos dirigimos a uno o más segmentos? (Mercado de masas, nicho de mercado, mercado segmentado ...)
2. Propuestas de valor: el conjunto de productos y servicios que crean valor para segmentos de mercado específicos. El objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor. ¿Qué ayudamos a solucionar? ¿Qué valor ofrecemos? Hay que plantearlo desde la perspectiva de "qué quiere comprar nuestro cliente" (Satisfactor óptimo) versus "qué vendemos".

⁵ <http://www.matizyasociados.com/conceptualizacion-idea/>

3. Canales de comunicación, distribución y venta: la forma en que la empresa establece contacto con los diferentes clientes y cómo les proporciona la propuesta de valor.
4. Relación con los clientes: los diferentes tipos de relaciones de la empresa con cada segmento de clientes, que establecen y mantienen de forma independiente para cada segmento. En función de cada cliente, se adapta el discurso.
5. Ingresos: se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor que ofrece la empresa.
6. Recursos y capacidades clave: los activos necesarios para el modelo de negocio, incluidos las personas de la empresa y sus capacidades.
7. Actividades clave: las acciones necesarias que deben llevarse a cabo. Habrá que saber si contamos con las capacidades necesarias (y recursos clave) para llevar a cabo estas actividades. Esto implica definir procesos y KPI's (*Key performance indicator*)
8. Alianzas clave: las alianzas, los socios, incluso los proveedores que necesitamos para el éxito del modelo de negocio. Quizá algunas actividades se pueden externalizar y / o determinados recursos se pueden adquirir fuera de la empresa.
9. Estructura de costos: toda la puesta en marcha de un negocio para poder elaborar y hacer llegar la propuesta de valor a los clientes tiene costos asociados. *¿Cuál es la estructura de costos?*

Para que un proyecto empresarial sea exitoso en el mercado es cada vez más indispensable un proyecto innovador y creativo que se replantee y reinvente los modelos de negocio tradicionales. La sostenibilidad y la innovación son palancas imprescindibles para los emprendedores, estos cambios radicales en los modelos de negocio implican reconsiderar la relación con los clientes, la cadena de suministro, las

alianzas y la redefinición de productos, servicios y procesos desde una nueva perspectiva.

La puesta en marcha de un proyecto sostenible no es sólo el saber implementar iniciativas de RSE; se trata de crear cambios disruptivos en la búsqueda de nuevas oportunidades. El emprendedor debe compaginar el deseo de crear valor económico, medioambiental y social con el espíritu emprendedor en el rediseño y búsqueda de modelos de negocio sostenibles e innovadores diferentes a los tradicionales y en esta búsqueda un modelo de negocio innovador es cada vez más necesario para llevar a cabo su misión de forma exitosa. Esta visión se alinea de manera real con los ejes de evaluación que priorizan aquellos inversores profesionales que miden de alguna manera los contenidos de la factibilidad social como un factor determinante de su participación en el nuevo proyecto.

La RSE y la sostenibilidad toma un papel protagonista en la formulación de la misión y visión de la empresa. Existe un creciente mercado de productos sostenibles y un mayor interés en incluir los aspectos sostenibles en las agendas estratégicas de la gestión empresarial, replanteándose los conceptos de beneficio y valor, que llevan a reconsiderar el equilibrio entre la rentabilidad de la empresa a corto plazo y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

El modelo de negocio sostenible permite a los emprendedores adoptar decisiones básicas a la hora de perfilar su iniciativa empresarial, permitiendo dar respuesta a *¿Es mi idea de negocio sostenible?*

Entonces se busca dar una visión global de la iniciativa emprendedora que permita comprender el funcionamiento del negocio y realizar cambios fundamentales, ofreciendo pautas que permitan integrar la RSE en el diseño del modelo de negocio de una manera estructurada. La innovación permite reflexionar sobre los modelos de

negocio del sector y redefinir la propuesta de valor no solo para los clientes sino para todos los grupos de interés.

Esto implica:

- ❖ Incorporar los principios generales de la RSE al proceso de elaboración de un modelo de negocio.
- ❖ Establecer una herramienta de aplicación general para emprendedores que quieran incorporar la sostenibilidad como uno de los ejes de su idea de negocio.
- ❖ Apoyar a los emprendedores en la aplicación de la Sostenibilidad y la RSE, estableciendo un marco que permite a los emprendedores estructurar su enfoque hacia RSE utilizando una metodología básica

El concepto de modelo de negocio está siendo utilizado con mayor asiduidad por el mundo académico y en el de la gestión empresarial.

Osterwalder *et al*, 2005 definió: *"Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es una descripción del valor de una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para la creación, comercialización y entrega de este valor y el capital relación, para generar flujos de ingresos rentables y sostenibles"*.

En el lienzo se desarrollan cuatro áreas principales de un negocio: Clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera.

Aunque la estructura del lienzo es fácil de entender este forma un sistema complejo de interdependencia entre los diferentes bloques. Una variación de un elemento puede afectar a otros elementos o al modelo en su totalidad. (Lawrence *et al*, 2010),

Un modelo de negocio sostenible explica cómo se crea valor para los *stakeholders* (Grupos de interés del microentorno) (en contraposición al modelo tradicional que busca el valor exclusivamente para los clientes y la empresa) y como captura ese valor la empresa.

El lienzo de Osterwalder provee al emprendedor o empresario de una herramienta simple e intuitiva que permite describir el funcionamiento del proyecto empresarial a través de bloques que modificados pueden incluir elementos de sostenibilidad que permitan elaborar una idea de negocio sostenible desde sus inicios.

Como principio general se puede decir que cuantas más partes del modelo incluyan la perspectiva de la sostenibilidad más sostenible e innovador será el modelo de negocio proyectado.

En otras palabras se puede definir un modelo de negocio como sostenible cuando el emprendedor introduce en su modelo de negocio aspectos sostenibles y por tanto capta valor económico pero también valor social y medioambiental para todos sus *stakeholders*.

Los modelos de negocio sostenibles son más interesantes cuando cambian radicalmente los paradigmas establecidos en el sector industrial al que pertenecen y tienen altos impactos positivos tanto económicos como sociales y medioambientales.

Debido a la interdependencia que existe entre los bloques, la transformación significativa de uno de ellos conlleva la modificación de otros bloques del modelo.

(Por ejemplo pasar de vender un producto a vender un servicio puede cambiar las relaciones con el cliente, los canales de distribución y los ingresos entre otros)

Los beneficios de la aplicación del modelo de negocio sostenible se enumeran a continuación:

- ❖ Al igual que el lienzo tradicional el Modelo de Negocio Sostenible provee al emprendedor de un “mapa” simple e intuitivo que le permite entender su modelo de negocio, la interrelación entre las diferentes partes y la relación entre los factores clave del negocio y la RSE.
- ❖ Esta herramienta permite la innovación en el proyecto emprendedor al definir los bloques teniendo en cuenta variables sostenibles e incluso innovación disruptiva, planteando modelos de negocio completamente diferentes a los del sector.
- ❖ El Modelo de Negocio Sostenible (MNS) permite comprender, visualizar y comunicar la lógica sostenible del negocio permitiendo una mejor identificación de los aspectos materiales del negocio. La mejor comunicación permite establecer un compromiso (*engagement*) más sólido hacia los grupos de interés.
- ❖ Sirve como fuente de ventaja competitiva y como fuente de innovación para emprendedores transformándose en una herramienta estratégica que define la forma de crear, entregar y capturar valor ampliado también a otros stakeholders.
- ❖ Es un instrumento de cambio estratégico y sostenibilidad
- ❖ Permite optimizar a través de un uso adecuado, la imagen corporativa que partirá de la identidad o personalidad corporativa mejorando significativamente el posicionamiento y los esfuerzos en la aplicación de herramientas de marketing.⁶

Plan de negocios (táctico)

Según Richard Stutely (2000) “Un plan estratégico de negocios es aquel que expone el método para llevar a cabo cierta actividad en cierto período en el futuro”.

⁶ Fuente: Elaboración propia basada en Osterwalder y Pigneur 2010 y Extracto de: Propuesta de negocios sostenible Pomar Mariano Pablo <http://www.significarse.com/wp-content/uploads/2013/11/MODELO-DE-NEGOCIO-SOSTENIBLE.pdf>

En él se describe el estado actual que guarda la empresa, una estrategia general de negocios en determinado horizonte, conjuntamente con el plan de operaciones más detallado y un presupuesto para el período evaluado.

Abarca todas las áreas del negocio, los asuntos de mayor importancia y que son propios de cada compañía. Los objetivos pueden ser muy diversos, la expresión formal de un proceso de planeación, búsqueda de financiamiento, un esquema para ser aprobado o simplemente una herramienta para la administración operativa.

Los diez pasos que propone Stutely (2000) (en su libro Plan de negocios) para formular un exitoso plan son:

1. Definir las actividades del negocio
2. Definir el estado que guarda actualmente el negocio
3. Definir el mercado externo, la competencia que enfrenta y el posicionamiento de mercado
4. Definir los objetivos para el período que cubre el plan
5. Formular una estrategia para lograr los objetivos propuestos
6. Identificar los riesgos y las oportunidades
7. Trazar una estrategia para limitar los riesgos y explotar las oportunidades
8. Depurar las estrategias hasta obtener el plan de trabajo
9. Proyectar los costos, los ingresos y el plan financiero
10. Documentar de manera concisa

A los diez pasos anteriores propone que pueden sumarse otros dos:

11. Conseguir que el plan se apruebe
12. Aplicarlo

Para documentarlo Stutely (2000) cita también diez pasos:

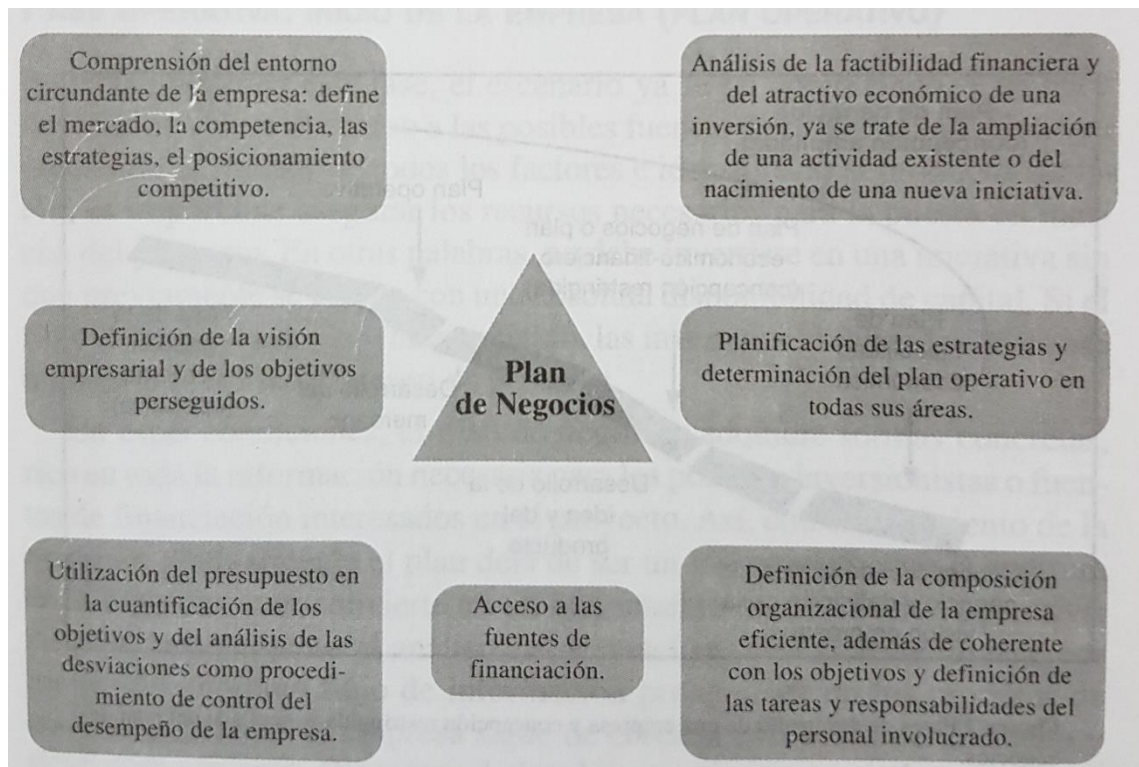
1. Comenzar por cuestiones preliminares inevitables como ser contenido, contactos, definiciones, etc.
2. Aportar un resumen ejecutivo
3. Definir el escenario describiendo la empresa
4. Considerar el mercado, la competencia que se enfrentará y el posicionamiento de mercado
5. Explicar la visión, la misión y los objetivos
6. Describir la estrategia
7. Explicar planes para desarrollar los productos, servicios o ambos
8. Exponer las proyecciones financieras
9. Poner de manifiesto los riesgos y las oportunidades
10. Cerrar con las respectivas conclusiones

A la definición de Richard Stutely, se debe criticar que define al plan de negocios como estratégico, lo que nos lleva a inferir que piensa que la formulación de la estrategia consiste en un plan que de ninguna manera es así. Sin duda, el plan debe contener la estrategia a seguir y delinear los pasos para conseguir los objetivos estratégicos, pero convengamos que un plan implica asignación de recursos y es netamente táctico.

Otro autor, Antonio Borello (2000) define al plan de negocios también conocido como Plan económico financiero, como “Un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz”.

Las funciones de un plan de negocios según Borello (2000) se detallan a continuación en la siguiente figura:

Figura 12: Funciones del plan de negocios



Fuente: Antonio Borello, El plan de negocios (2000) Mc Graw-Hill, Colombia

En cuanto a los formatos, bancos, inversores, incubadoras, aceleradoras y fundaciones, proponen estructuras muy diferentes según lo que quieran inferir del mismo, o dicho en otras palabras, en función de una evaluación significativa que pretendan realizar del mismo.

Los inversores de capitales de riesgo por lo general toman en cuenta desempeños financieros aunque parten de la premisa de que éstos son en general la parte más floja de cualquier plan debido a la dificultad de una cuantificación certera de la demanda, pero éstos además evalúan, así como los *business angels* los siguientes ítems:

1. La idea de negocio (por lo general expuesta en el modelo de negocios y que es estratégica)

2. El equipo (¿Tienen las personas que llevarán adelante el emprendimiento, las competencias, habilidades y destrezas suficientes?)
3. El compromiso (¿Aportan capital y comprometen su patrimonio para llevar adelante su idea?)
4. Envergadura y riesgos de la inversión
5. Impacto social (Derrame económico, creación de puestos de trabajo, medioambiente, derrame de bienestar a la comunidad)

El formato elegido a través del cual desarrollamos el presente trabajo, de cierta manera coincide con parte del planteo de Borello (2000) en su libro El plan de Negocios, es decir, analizando diversas factibilidades.

Mi propuesta se detalla a continuación y consiste en cinco factibilidades que pasaré a enumerar con sus respectivos contenidos:

1. Factibilidad legal. En ella detallaremos por un lado todo lo inherente a los aspectos societarios del emprendimiento y en un segundo lugar todo el marco legal en sus diferentes niveles de gobierno que afecten o regulen nuestra idea de negocio
2. Factibilidad económica. En este ítem analizaremos sector industrial, mercado, cuantificación de la demanda, acciones de marketing a través del plan de marketing y el presupuesto a invertir en el mismo
3. Factibilidad técnica, aquí desarrollaremos todos los aspectos relacionados al proceso productivo y/o servuctivo a través del cual se llevará a cabo el objeto del emprendimiento, tiene que ver con localización, capacidad, tecnología, procesos, calidad, plan de recursos humanos y todo aspecto técnico relevante para el emprendimiento
4. Factibilidad financiera. Se analizará el presupuesto financiero a través de la proyección del flujo neto de fondos así como el presupuesto económico (proyección

de estado de resultados), para evaluar medidas de desempeño como ser Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno, Período de Repago Ajustado, ratios diversos, sensibilidad y otros

5. Factibilidad social. Aquí se analiza el impacto de nuestro emprendimiento a nivel social, ya sea en relación a aspectos medioambientales, derrame económico, compromiso con la sociedad, ética, calidad de vida laboral, mejoramiento de la calidad de vida comunitaria y marketing responsable que consiste en hacer productos o prestar servicios de calidad y no utilizar publicidad engañosa, dicho de otra manera todo lo que se esboza a través de la responsabilidad social empresaria y responsabilidad social corporativa.

La factibilidad económica abarca diferentes herramientas a utilizar, las cuales trataremos de definir a continuación expresando un breve marco teórico descriptivo de la herramienta con más la atribución de por quién fueron creadas las misma y en qué texto apareció difundida por primera vez.

Sin embargo esta breve descripción de cada una de las herramientas utilizadas a las cuales atribuiremos autoría y temporalidad, no es el objeto de desarrollo y estudio de un modelo de negocios y de un plan de negocios, por lo cual la descripción de las mismas tendrá una notoria brevedad y estarán basadas fundamentalmente en definiciones existentes en Wikipedia.

Teoría sobre riesgos

Estrategias de contingencia y mitigación

En todo Plan de Negocio es necesario incluir un apartado en el que se incluyan posibles estrategias de contingencia en caso de que el negocio no alcance los objetivos previstos.

Algunas de las estrategias de contingencia más comunes pueden ser:

- Modificación del producto y/o servicio ofertado.
- Modificación del segmento de mercado potencial.
- Alianza con alguno de los líderes globales o con un consorcio de ellos.
- Venta total o parcial de la compañía a una empresa del sector más potente.
- Venta o explotación de la tecnología y su patente.
- Venta de la base de clientes.
- Liquidación del proyecto en su conjunto.

Es imprescindible comprender que la gerencia o *management* de los riesgos es equivalente a la toma de decisiones que pretendan hacer mínimos los efectos que éstos puedan provocar; de esta manera, es importante realizar este análisis en etapas muy tempranas del Negocio / Proyecto, lo que realmente permitirá garantizar el carácter preventivo que debe tener el mismo; en consecuencia, debe iniciarse desde la propia etapa de concepción y ser sistemáticamente evaluado y enriquecido. Esto, es particularmente importante cuando se prevé realizar o iniciar alguna negociación, donde el carácter preventivo resulta de primordial importancia, así como la búsqueda de información precisa y pertinente.

Desde la etapa de concepción hasta la desactivación de un Negocio o Proyecto existirán riesgos de que los objetivos deseados no se cumplan, o se vean parcialmente afectados; este riesgo será tanto mayor cuanto más imprecisos hayan sido definidos y fijados el alcance y los objetivos desde un inicio, y también del grado de seguimiento y control de los “parámetros o variables de riesgo” que se efectúe durante la fase misma de la de ejecución del Negocio / Proyecto.

Se está definiendo como riesgo cualquier factor que pueda poner en peligro la conclusión con éxito de un Proyecto en lo referente a excesos de costo, plazo, o falta de calidad / funcionalidad / seguridad, e incluso en lo que alguno de esos factores u

otros, puedan significar daños a terceros. Es necesario entender que el riesgo realmente peligroso es aquel que existe sin identificar y por tanto se desconoce, lo que puede verse frecuentemente en aquellos cuyas probabilidades de aparición sea pequeña, no se tienen en cuenta y, sin embargo, puede ser causa de una catástrofe.

El mayor riesgo podría ser la pérdida de la inversión, sin embargo hay algunos riesgos que pueden significar daños a terceros.

Evidentemente, es preferible conocida la probabilidad de existencia de un riesgo, por mínima que ésta sea, procurar la respuesta adecuada al mismo con carácter preventivo, antes de sufrir sus efectos, siendo importante intentar prever cada aspecto, y aunque esto no siempre es posible resulta muy ventajoso.

Para minimizar los efectos negativos provocados por los riesgos sobre un Proyecto, se propone efectuar los siguientes pasos:

- a) Identificación de los parámetros o factores de riesgos; éstos, en general serán diferentes en dependencia del Proyecto.
- b) Análisis detallado de los riesgos, lo cual permitirá conocerlos de la mejor manera posible.
- c) Procurar la respuesta adecuada a cada riesgo, o sea el “management” del riesgo.

Clasificación de los riesgos según su origen.

Según su origen los riesgos pueden tener múltiples clasificaciones. Teniendo en cuenta la génesis y objetivos del trabajo, a continuación se mencionan algunos de los más relacionados al mismo.

- Riesgos derivados de la estructura directiva, selección del equipo y de organización general que constituye el entorno del Proyecto, especialmente, los derivados de actuaciones de Autoridades Administrativas (concesión de licencias, aprobación de

documentos, autorizaciones para ejecutar acciones, realizar transacciones, financiamiento oportuno, interpretación de ordenantes, etc.)

- Riesgos técnicos derivados de los aspectos tecnológicos del negocio o del Proyecto (tecnologías e innovaciones no conocidas o estudiadas insuficientemente, y contratadas sin toda la información requerida, o no definidas totalmente, etc.).
- Riesgos contractuales, derivados de la esencia o de la redacción del contrato de ejecución del negocio o del Proyecto (puede incluir desde las etapas de concepción y definición, si son pertinentes al análisis), tales como: contradicciones entre cláusulas, ambigüedades, imprecisiones, indefiniciones, discrepancias entre condiciones reales y las descritas en el Contrato y contratos posteriores (Franquicias).
- Riesgos Financieros, derivados de la no correcta disposición de fondos, tasas de cambio entre divisas, intereses no fijos, y otros, relacionados con el Negocio / Proyecto.
- Riesgos sobre la disponibilidad de recursos, si estos no estuviesen disponibles al nivel adecuado en el momento preciso, cantidad, formación y calidad requerida. Además cual suministro, limitaciones en el proceso de compras impuestos por Contrato o por leyes, regulaciones y normas del país, potencial de pérdidas por suministros (robo, vandalismo, daños). Se debe analizar detenidamente los recursos humanos.
- Riesgos en relaciones laborales, que puedan ser causas de huelgas, paros imprevistos, insatisfacciones del personal que provoque disminución de rendimientos y productividades del trabajo, disminución de la Calidad, etc.
- Riesgos derivados del impacto social de la negociación o del Proyecto.
- Riesgos derivados de un estudio deficiente de la competencia, del mercado y de la parte con la cual se realizará la negociación.

- Riesgos derivados del Cliente, que puede incluir aspectos tales como: estabilidad financiera, nivel de independencia, interferencias, expectativas de calidad, interpretación del Contrato, disposición / deseo de cumplir sus obligaciones, cambios en su política de dirección.
- Riesgos derivados de las subcontrataciones, que puede incluir la obligatoriedad de Contratos o Subcontratos a voluntad regulada por Leyes y Regulaciones, que las entidades contratadas o subcontratadas no tengan la calificación técnica pertinente, mala capacidad financiera, sin experiencia en Proyectos similares, no cumplan los plazos o especificaciones de calidad, etc.
- Riesgos derivados de causas especiales, tales como reglamentaciones del cliente, riesgos no asegurados, litigios causados por terceros, garantías y afianzamientos, requisitos de permisos y otros.
- Riesgos derivados de la capacidad para ejecutar el Negocio o el Proyecto, que puede incluir elementos como: experiencia en negocios y/o proyectos similares, introducción de nuevas técnicas de dirección, disponibilidad y calificación del personal clave, conocimiento del área donde se desarrollará el Negocio/ Proyecto, grado de terminación del Negocio / Proyecto y plazo para su ejecución, calidad del diseño, complejidad, variantes constructivas, nivel de terminación de la documentación requerida, requisitos de nuevas tecnologías, necesidad de completar información pendiente y preparación del personal, disponibilidad de acceso a la información que se requiera cuando se pida o necesite, necesidad de permisos de trabajo, licencias, etc.

Acciones y respuestas para manejar el riesgo:

- ✓ Eliminar el riesgo: Abandonando la ejecución del Proyecto (Propiedad/Promotor), según sea el caso; no ofertando (Contratistas).

- ✓ Reducir el riesgo: Encontrar soluciones alternativas que presente riesgos con menores daños potenciales.
- ✓ Compartir el riesgo: Creando empresas conjuntas (Propietario). Ofertando los servicios profesionales o cualesquiera otros mediante asociaciones temporales (“*Join Venture*”), o cualquier otra modalidad pertinente y conveniente.
- ✓ Transferir el riesgo: Empleo de subcontratistas (Contratistas), lo cual resulta muy aconsejable en el caso de proyectos de construcción.
- ✓ Asegurar el riesgo: Pólizas de seguro oportunas.
- ✓ Aceptar el riesgo disponiendo de un factor de contingencias (Imprevistos).
Asignar una cantidad para las contingencias, y preverla en tiempo o en dinero.
- ✓ Aceptar el riesgo sin disponer de un factor de contingencias (Imprevistos).
- ✓ Acciones / respuestas contingentes.

Además los riesgos pueden reducirse mediante:

* Procedimientos de contratación o de subcontratación, a través de la utilización de metodologías que permitan precalificar y evaluar, lo cual posibilita no seleccionar aquellos contratistas (subcontratistas) que puedan ser origen de riesgos porque normalmente no trabajan con calidad y/o no cumplan los plazos acordados en cantidades y precios, lo que afectará el cumplimiento de los objetivos globales del Negocio o del Proyecto.

* Análisis y estudios de variantes, que en el caso de los proyectos de construcción resulta muy aconsejable y útil, ya que da la posibilidad de seleccionar técnicas y tecnologías constructivas más acorde al Proyecto y mejorar operaciones con riesgo que por ser peligrosas, pueden causar accidentes laborales.

* Controles estrictos del plazo y el costo, que facilite las previsiones en tiempo útil para la adopción y ejecución de acciones correctivas y preventivas.

* Sistemas de Información de la negociación o del Proyecto, que prevean los datos pertinentes a cualquier situación especial que esté relacionada con los riesgos y, en particular, con los que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos: plazos, costo y calidad / funcionalidad / seguridad. Este sistema debe estar diseñado de modo tal que permita detectar si existen informaciones innecesarias e irrelevantes para tomar decisiones coherentes, necesarias y oportunas.

* Gestión del Presupuesto asignado a “Contingencia / imprevistos”, esto implica la creación de un presupuesto inicial para este concepto, y realizar la gestión de forma que en origen, la cantidad asignada globalmente pueda reasignarse para cada riesgo específico. Para su control, pudiera crearse una cuenta para cada uno de los riesgos, lo cual permitiría seguir adecuadamente la marcha de este presupuesto. Estas cuentas, serían distintas a las utilizadas para el control de los costos y los plazos.

* Utilización del personal calificado y con buena experiencia, evitando en la medida de lo posible, las personas con mucha experiencia, pero mala. Establecer programas de formación y entrenamiento que contribuyan a desarrollar los conocimientos y habilidades de cada persona para comprender y hacer frente a los riesgos principales, así como a la tarea importante y de creación de equipos de trabajo y no grupos de trabajo.

* Prácticas, mediante las cuales se ensayen a través de ejercicios prácticos o teóricos, simulando las condiciones reales, la ejecución de las operaciones ligadas a los riesgos que puedan provocar daños importantes.

* Actualización periódica del Plan de Riesgo, con una frecuencia que vendrá determinadas por las características específicas del Negocio o Proyecto en cuestión.

* Plan de Higiene y Protección del Trabajo, que permita actuar preventivamente con relación a las necesidades de medios de protección de los trabajadores y condiciones higiénico – sanitarias en que realizarán sus actividades.⁷

Otras herramientas utilizadas en el desarrollo del trabajo son:

Las 5 fuerzas de Porter, análisis estructural de sectores industriales o cruz de Porter

El análisis de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Eugene Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979 y que luego plasmó en el año 1980 en el libro de su autoría “Estrategia Competitiva” Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Hoy en día es conocido como el profesor Porter de la universidad de Harvard. Se le cataloga como el padre de la estrategia moderna de marketing y se ha colocado en uno de los mejores lugares en lo que se refiere a los pensadores más influyentes del mundo en los temas relacionados con la competitividad de las empresas.

Porter se refería a estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

⁷ Fuente: Plan de negocios y riesgos en la gerencia de proyectos Arturo Luis Romero <https://www.gestiopolis.com/plan-de-negocios-y-riesgos-en-la-gerencia-de-proyectos/> 03-08-2017

Las cinco fuerzas de Porter incluyen 3 fuerzas de competencia vertical: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia horizontal: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.

Figura 13: Cruz de Porter



Fuente: Estrategia competitiva – Michael Porter (1980)

El modelo no toma en cuenta al gobierno, ya que como se puede observar en las cinco fuerzas, los actores que se tienen en cuenta principalmente son los clientes (público), proveedores y competidores.

Limitaciones:

- El gobierno puede regular las alzas de precios en la mayoría de casos.
- El modelo está planteado para el análisis de estrategias de negocios individuales, no para portafolios de negocios de grandes corporaciones.

- No tiene en cuenta que una industria sea más atractiva por las empresas que la componen.
- No plantea una flexibilidad y agilidad en el cambio radical de estrategias en los mercados.
- No se plantea la posibilidad de apertura de nuevos mercados que puedan sustituir a los existentes.
- No recoge cambios ni tendencias de futuro.
- Da excesiva importancia a la estructura de la industria para explicar la rentabilidad de las empresas.

Para mejorar el modelo y subsanar algunas de las críticas precedentes el Doctor Carponi Flores de la Universidad de Buenos Aires propuso un esquema de 9 pasos para mejorar el Análisis. Sin embargo y a partir de su trabajo he propuesto una actualización y mejora aún mayor combinando el pensamiento estratégico y herramientas aportadas por otros autores. El nuevo modelo enriquecido fue aplicado de esta manera en el punto de Factibilidad Económica.

El modelo propone un marco de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector. Cada modelo es estructurado bajo la eficacia y eficiencia de las cinco fuerzas..

Cadena de valor

El concepto de cadena de valor se comienza a popularizar hacia 1985 a partir de la publicación del libro *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, del profesor Michael Porter, quien se basó en la idea de los sistemas empresariales, desarrollada por la firma Mc Kinsey & Co. a comienzos de la misma década.

La propuesta de Mc Kinsey consideraba a la empresa como una serie de funciones, marketing, recursos humanos, producción, etc., que se debían analizar en relación a las mismas funciones de las firmas competidoras, si lo que se quería era entender su estrategia y conocer su posición en el mercado.

Porter fue más allá de ese concepto de amplios niveles funcionales descomponiéndolos en sus actividades individuales, agregando además que las fuentes de ventaja competitiva, liderazgo en bajo costo y diferenciación, propuestas en *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (1980), dependían de dichas actividades individuales. Así, mediante esta desagregación, la cadena de valor proveía a la firma con las capacidades de entender sus costos y de identificar sus fuentes de diferenciaciones existentes o potenciales.

El siguiente gráfico muestra el surgimiento y popularización del término a partir de mediados de la década de los 80's del siglo pasado.

Figura 14: Cadena de valor



Fuente: Revista la empresa (2017)⁸

⁸ <http://revistadelaempresa.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>

La cadena de valor enseguida se puso en el frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para planificación. Su último objetivo es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos por adquirir la oferta. Sin embargo, la práctica ha demostrado que la reducción de costos monetarios tiene también un límite tecnológico, pues en ocasiones ha afectado también la calidad de la oferta y el valor que ésta genera. Por ello el pensamiento sistémico en este aspecto ha evolucionado a desarrollar propuestas de valor, en las que la oferta se diseña integralmente para atender de modo óptimo a la demanda.

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades, *core business* o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo.

Cada actividad que realiza la empresa debe generar el mayor ingreso posible. De no ser así, debe costar lo menos posible, con el fin de obtener un margen superior al de los rivales. Las Actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias (relacionadas). El conjunto de actividades de valor que decide realizar una unidad de negocio es lo que se le llama estrategia competitiva o estrategia del negocio, diferente a las estrategias corporativas o a las estrategias de un área funcional. El concepto de subcontratación, *outsourcing* o externalización, resulta también de los análisis de la cadena de valor.

El concepto ha sido extendido más allá de las organizaciones individuales. También puede ser aplicado al estudio de la cadena de suministro así como a redes de distribución.

La puesta a disposición de un conjunto de productos y servicios al consumidor final moviliza diferentes actores económicos, cada uno de los cuales gestiona su cadena de valor. Las interacciones sincronizadas de esas cadenas de valor locales crean una cadena de valor ampliada que puede llegar a ser global (cadenas globales de valor). Capturar el valor generado a lo largo de la cadena es la nueva aproximación que han adoptado muchos estrategias de la gestión. A base de explotar la información que se dirige hacia arriba y hacia abajo dentro de la cadena, las compañías pueden intentar superar los intermediarios creando nuevos modelos de negocio. (Grupo Inditex, Zara)

El modelo de la cadena de valor resalta las actividades específicas del negocio (*core business*) en las que pueden aplicar mejor las estrategias competitivas y en las que es más probable que los sistemas de información tengan un impacto estratégico. El modelo considera a la empresa como una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor a los productos y servicios de una empresa. Las actividades primarias están más relacionadas con la producción y distribución de los productos y servicios de la empresa que crean valor para el cliente. Las actividades primarias incluyen logística de entrada, operaciones, logística de salida, ventas y marketing y servicio. Las actividades de apoyo consisten en la infraestructura (administración y gerencia), recursos humanos, tecnología y adquisiciones de la organización. El uso del modelo de la cadena de valor de una empresa considera la comparación de sus procesos de negocios con los de sus competidores o con otras empresas de industrias relacionadas y a identificar las mejores prácticas de la industria. El benchmarking implica la comparación de la eficiencia y efectividad de sus procesos de negocios contra estándares estrictos y luego la medición del desempeño contra esos estándares.

Igualmente la cadena de valor se encuentra directamente relacionada al desarrollo del modelo de negocio, esto planteado desde los procesos de pensamientos y estructuras lógicas de las herramientas que lo estructuran, fortaleciendo su *core business*.

La cadena de valor de una empresa se debe enlazar con las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y clientes. Una red de valor consiste en sistemas de información que mejoran la competitividad en toda la industria promoviendo el uso de estándares y dan a las empresas la oportunidad de trabajar de manera más eficiente con sus socios de valor.

A través de las ventajas competitivas, es posible que una empresa adquiera una posición favorable en relación a la competencia dentro del mercado. Para esto, existen ciertas estrategias que fomentan el buen posicionamiento de la empresa las cuales deben estar perfectamente implementadas. Al hablar de ventaja competitiva, se hace referencia a dos conceptos fundamentales: Liderazgo en costo y diferenciación; sin embargo la competencia engloba cinco fuerzas a partir de las cuales es posible medir el grado que implican las cuales son:

- Entrada de nuevos competidores
- Amenaza de productos sustitutos
- Poder de negociación de los compradores
- Poder de negociación de los proveedores
- Rivalidad entre los competidores existentes

Esto es simplemente la interrelación que existe entre el análisis de las 5 fuerzas y el análisis de la cadena de valor de Porter. Para que un sector genere utilidad, es necesario que las necesidades por parte de los compradores se encuentren cubiertas; por lo que la empresa debe establecer elementos que generen una mayor diferenciación que la competencia.

Existen tres estrategias genéricas para lograrlo:

- Liderazgo en costos: Lograr poseer el producto con el precio más bajo dentro del sector.
- Diferenciación: El producto ofrece un valor agregado por encima del resto.
- Enfoque: Selección del mercado meta y énfasis en satisfacer al sector.

Análisis PESTEL

El análisis PEST (Análisis de factores *Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos*) describe el marco de los factores macroambientales de una empresa, utilizado en la exploración de factores como un componente de la gestión estratégica. Algunos analistas agregan el factor legal y reordenan el acrónimo a SLEPT; si se agrega el factor ecológico se expande a PESTEL o PESTLE, el cual es muy reconocido en Inglaterra. El modelo se ha expandido recientemente a STEEPLE y STEEPLED, añadiendo factores éticos y demográficos. Es una parte importante del análisis externo al llevar a cabo un análisis estratégico o una investigación de mercado, ya que da una visión general de los diferentes factores macroambientales que la empresa debe de tomar en cuenta. Es una herramienta estratégica útil para entender el crecimiento o decrecimiento del mercado, la posición del negocio, el potencial y la dirección de las operaciones. La importancia del crecimiento de los factores ecológicos o ambientales en la primera década del siglo XXI, ha dado lugar a la creación de negocios verdes y alentó el uso generalizado de una versión actualizada del marco PEST. El análisis STEER considera sistemáticamente factores socioculturales, tecnológicos, económicos, ecológicos y reglamentarios.

Dicho análisis puede ser considerado una extensión del análisis del macroentorno propuesto por Igor Ansoff en la década del 60.

El análisis incluye cuatro factores que luego se amplían:

- Los factores Políticos se refieren al grado de intervención por parte del gobierno en la economía. Específicamente, los factores políticos incluyen áreas como políticas de impuestos, leyes laborales, leyes ambientales, restricciones comerciales, tarifas y estabilidad política. Los factores políticos también pueden incluir bienes y servicios que el gobierno quiere proveer o necesita que le sean proveídos (bienes de interés) y los que el gobierno no quiere que le provean (bienes demeritados). Además, el gobierno tiene una gran influencia en la salud, educación e infraestructura de la nación.
- Los factores Económicos incluyen el crecimiento económico, tasas de interés, tipos de cambio y las tasas de inflación. Estos factores tienen gran impacto sobre las operaciones de las empresas y su toman decisiones.
- Los factores Sociales incluyen los aspectos culturales, la conciencia de la salud, tasa de crecimiento de la población, distribución de edades, nivel de educación y un énfasis en la seguridad. Las tendencias en los factores sociales afectan la demanda de productos de una compañía y como dicha compañía opera.
- Los factores Tecnológicos incluyen aspectos como actividades de Investigación y Desarrollo, automatización, incentivos tecnológicos y el ritmo de los cambios tecnológicos. Ellos pueden determinar las barreras de entrada, el nivel mínimo de producción eficiente y la influencia de la externalización (*outsourcing*) de decisiones. Además, los cambios tecnológicos pueden afectar los costos, la calidad y dar lugar a la innovación.
- Los factores Legales incluyen las leyes contra la discriminación, leyes para el consumidor, ley antimonopolio, leyes de la salud y protección. Estos factores pueden

afectar cómo opera una empresa, sus costos y la demanda de sus productos o servicios.

- Los factores Ambientales incluyen aspectos ecológicos y del medio ambiente. Por ejemplo, los cambios que afectan el clima tienen impacto, especialmente, en industrias como el turismo, la farmacéutica y compañías de seguros. Además, la creciente preocupación sobre las consecuencias del cambio climático ha afectado la operación de las empresas y los productos que éstas ofrecen, en donde ambos han provocado la creación de nuevos mercados y, así mismo, como la disminución o desaparición de los que ya existían.

Otros factores para las nuevas tendencias incluyen:

- Los factores Demográficos incluyen aspectos como el género, edad, etnicidad, conocimiento en idiomas, discapacidades, movilidad, propiedad de vivienda, situación laboral, creencias o prácticas religiosas, la cultura y la tradición, los niveles de vida y el nivel de ingresos.
- Factores Regulatorios incluyen aspectos como los actos parlamentarios y sus regulaciones asociadas, estándares nacionales e internacionales, estatutos de los gobiernos locales y mecanismos para la supervisión y garantía del cumplimiento de los mismos.

Los factores de este modelo pueden variar en importancia de acuerdo a la industria y de los bienes que una empresa produzca. Por ejemplo, las empresas de consumo y B2B (*Business-to-Business*) tienden a verse más afectadas por los factores sociales, mientras que un contratista de defensa mundial tendería a verse más afectado por factores políticos. Además, factores que son más propensos a cambiar en el futuro o más relevantes para una determinada empresa tendrán mayor importancia. Por

ejemplo, una empresa que cuenta con un gran préstamo tendrá que centrarse más en los factores económicos (especialmente en las tasas de interés).

Asimismo, empresas conglomeradas que producen una amplia gama de productos (como Sony, Disney, o BP) les puede resultar más útil analizar un departamento de su empresa a la vez, con el modelo PESTEL, centrándose así en los factores específicos de interés para cada departamento. Una empresa también podría dividir en factores de relevancia geográfica, local, nacional y/o global.

Competencias centrales y distintivas. Modelo VRIO

EL MODELO VRIO fue propuesto en 1991 por el profesor de gestión estratégica Jay Barney en su trabajo *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Este concepto forma parte de un esquema empresarial más amplio y se utiliza para analizar cuáles son los recursos y capacidades que posibilitan una ventaja competitiva sostenible a la organización. El Modelo VRIO analiza el grado en que los recursos y capacidades son valiosos, raros, inimitables y organizados. Este análisis se compone de tres fases: (1) auditoria de recursos; (2) estudio de la potencialidad de dichos recursos y capacidades; (3) estudio de la sostenibilidad de las ventajas competitivas generadas.

CONCEPTO: Técnica o análisis mediante el cual la empresa es capaz de detectar cuáles son los recursos y capacidades que pueden proporcionarle una determinada ventaja competitiva sostenible, es decir, una posición de superioridad en el mercado frente a sus competidores a lo largo del tiempo.

El Análisis VRIO se basa en el enfoque de recursos y capacidades y surge del análisis interno de la empresa.

Los términos y definiciones que componen el Análisis VRIO (Valioso, Raro, Inimitable y Organizado) o Modelo VRIN (*Valuable, Rare, Imperfectly Imitable and Non substitutability*) aparecen recogidos en la siguiente tabla:

Tabla 9: Análisis VRIO

VALIOSOS	RAROS, ÚNICOS O ESCASOS
Permiten nuevas oportunidades en el mercado	Específicos de la empresa y difíciles de obtener en el mercado
INIMITABLES	ORGANIZADOS
Difíciles de copiar o imitar por la competencia	Explotados eficientemente por la empresa y complementarios
Fuente: Elaboración propia en base a Análisis VRIO Jay Barney (1991)	

Los recursos son los activos de una organización y, por lo tanto, los componentes que la integran. Incluyen *activos físicos*, como planta, equipo y ubicación; *activos humanos*, como el número de empleados y sus capacidades y *activos organizacionales*, como la cultura y la reputación. Las capacidades se refieren a la capacidad de una corporación para explotar sus recursos. Consisten en una serie de procesos y rutinas que dirige la interacción de los recursos para transformar las entradas en salidas.

Una capacidad se basa funcionalmente y reside en una función específica. Por lo tanto, existen capacidades de marketing, capacidades de manufactura y capacidades de administración de recursos humanos. Una competencia es la integración interfuncional y la coordinación de capacidades.

Una competencia central es un conjunto de capacidades que cruzan las fronteras de las divisiones, está ampliamente diseminada en la corporación y es algo que ésta puede hacer extremadamente bien. Desde este punto de vista, el desarrollo de nuevos productos es una competencia central si se encuentra en más de una división.

Una empresa debe invertir continuamente en una competencia central. Además, aunque comúnmente no es un activo en el sentido contable, es un recurso muy valioso, es decir, no se "desgasta" con el uso. En general, cuanto más se usan las competencias centrales, más aumenta su grado de eficacia y valor. Cuando las competencias centrales son superiores a las de los competidores, se denominan competencias centrales.

Barney, en su modelo VRIO de análisis, propone cuatro preguntas para evaluar las competencias de una empresa:

1. Valor: *¿proporciona valor al cliente y una ventaja competitiva?*
2. Rareza: *¿cuentan con ella otros competidores?*
3. Inimitabilidad: *¿sería costoso para otros imitarla?*
4. Organización: *¿está la empresa organizada para explotar el recurso?*

Si la respuesta a cada una de estas preguntas es *positiva* para una competencia específica, se considera una fortaleza y, por lo tanto, una competencia distintiva

Es necesario evaluar la importancia de los recursos, las capacidades y las competencias de una empresa para confirmar si son factores estratégicos internos, es decir, fortalezas y debilidades específicas que ayudarán a determinar el futuro de ella.

Este objetivo se realiza mediante la comparación de las medidas de estos factores con las dimensiones de: 1) el rendimiento pasado de la empresa, 2) los competidores clave de la empresa y 3) la industria en general. En la medida en que un recurso (como la situación de efectivo de una empresa), capacidad o competencia es significativamente

diferente del pasado de la empresa, sus competidores clave o el promedio industrial, es probable que ese recurso sea un factor estratégico y debe tomarse en cuenta en las decisiones estratégicas.

Aunque una competencia distintiva se considera ciertamente una fortaleza clave de una corporación, las fortalezas clave no siempre son competencias distintivas. A medida que los competidores intentan imitar la competencia de otra empresa (especialmente en la hipercompetencia), lo que anteriormente fue una competencia distintiva se convierte en un requisito mínimo o calificador para competir en la industria.

Análisis DAFO, FODA, DOFA, SWOT

El análisis DAFO, también conocido como análisis FODA o DOFA, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

En inglés SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats*). Es una herramienta de diagnóstico para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planear una estrategia de futuro.

Se considera que esta técnica fue originalmente propuesta por Albert S. Humphrey durante los años sesenta y setenta en los Estados Unidos durante una investigación del Instituto de Investigaciones de Stanford que tenía como objetivo descubrir por qué fallaba la planificación corporativa. Este recurso produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

El análisis consta de cuatro pasos:

1. Análisis Interno
2. Análisis Externo
3. Confección de la matriz DAFO
4. Determinación de la estrategia a emplear

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- *¿Qué obstáculos se enfrentan a la empresa?*
- *¿Qué están haciendo los competidores?*
- *¿Se tienen problemas de recursos de capital?*
- *¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?*

Figura 15: Matriz DAFO

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas	Recursos y capacidades escasas
	Ventajas naturales	Resistencia al cambio
	Recursos superiores	Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Nuevas tecnologías	Altos riesgos - Cambios en el entorno
	Debilitamiento de competidores	
	Posicionamiento estratégico	

Fuente: Wikipedia (2017)⁹

⁹ <http://revistadelaempresa.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización o empresa (Estrategia agresiva). Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia (Estrategia defensiva o de retirada). Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) (Estrategia de diversificación) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades) (Estrategia de reconversión de debilidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable como sería el desarrollo de un nuevo producto.

La toma de decisiones es un proceso cotidiano mediante el cual se realiza una elección entre diferentes alternativas a los efectos de resolver las más variadas situaciones. En todo momento se deben tomar decisiones. Para realizar una acertada toma de decisiones respecto a un tema, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución. Es importante recordar que "sin problema no puede existir una solución". Por ello, las empresas deberían analizar la situación teniendo en cuenta la realidad particular de lo que se está analizando, las posibles alternativas a elegir y las consecuencias futuras de cada elección. Lo significativo y preocupante, es que existe una gran cantidad de empresas que enfrentan sus problemas tomando decisiones de forma automática e irracional (no estratégica), y no tienen en cuenta que el resultado de una mala o buena elección puede tener consecuencias en el éxito o fracaso de la empresa. Las organizaciones deberían realizar un proceso más estructurado que les pueda dar más información y seguridad para la toma de decisiones y así reducir el riesgo de cometer errores. Aquí es donde radica la importancia de la Matriz FODA como elemento necesario para conocer su

situación real por su gran potencial como herramienta de diagnóstico. Su confección nos permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio, con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones. Si bien lo imprescindible para una empresa es el Plan De Negocios, donde se plasma la misión, visión, metas, objetivos y estrategias, realizando correctamente el análisis FODA, se pueden establecer las estrategias Ofensivas, Defensivas, de Supervivencia y de Reordenamiento necesarias para cumplir con los objetivos empresariales planteados.

A partir de los datos extraídos en un análisis DAFO, hay que establecer las estrategias a desarrollar. Aparece un análisis complementario, el análisis CAME. Éste consiste en Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades. Con este análisis deben extraerse las estrategias para cumplir objetivos, un sistema menos conocido que el DAFO pero muy utilizado en el marketing empresarial.

Un análisis DAFO puede utilizarse para:

- Explorar nuevas soluciones a los problemas.
- Identificar las barreras que limitarán objetivos.
- Decidir sobre la dirección más eficaz.
- Revelar las posibilidades y limitaciones para cambiar algo.

Figura 16: Matriz FODA



Fuente: Pinterest (2017)¹⁰

4.2 METODOLOGIA (A EFECTOS ACADEMICOS)

Los proyectos de evaluación se orientan hacia un saber relacionado siempre con atributos de eficacia, calidad, eficiencia o impacto.

La metodología propuesta es de carácter empírico, exploratorio deductivo con un enfoque cualitativo y cuantitativo a través de investigar y recopilar de fuentes secundarias de información (Artículos de Diarios y Revistas, más estadísticas del INDEC y Gobierno de CABA) aspectos relevantes en cuanto a tendencias

¹⁰ Internet. <https://ar.pinterest.com/pin/863283822292120603/>

gastronómicas y emprendimientos de *Fast Food* y cantidad de usuarios de este tipo de propuesta.

Además se realizó una encuesta de carácter cuantitativo (Fuente Primaria) para verificar determinados comportamientos y tendencias que pueden estar presentes en el público objetivo determinado.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES

5.0 CONCLUSIONES

Panchowarma es un concepto innovador en gastronomía que llega a la Argentina en el momento justo para dar respuesta a la mega-tendencia mundial del consumo alimenticio sano, equilibrado y de calidad y a enfrentar la coyuntura socio-económica imperante en este momento en Argentina que hace que la población, en poco tiempo (rápido) y al menor costo posible almuerce en días laborables,

El modelo de negocio crea valor para los clientes, los franquiciados y la misma compañía y la planificación está calculada para no sobrecargar de puntos de venta el AMBA, evitando así que se canibalicen estos entre sí, ya sean los propios o los de algún franquiciado.

El valor actual neto, tasa interna de retorno y período de repago ajustado, son más que satisfactorios para todas las partes y los números están calculados en base al trabajo y la venta del mediodía solamente sin contemplación de la cena y los fines de semana, por lo que el retorno y las utilidades pueden llegar a ser mucho más atractivas para todas las partes involucradas en el negocio.

Los flujos de fondos fueron sobreestimados cuando se trataba de costos, gastos, pérdidas o inversión y subestimados cuando se trataban de ingresos por ventas.

Además de las acciones tradicionales de marketing y el desarrollo de la página de Internet, pensamos que el proyecto se puede impulsar enormemente con trabajo

enfocado a través de las redes sociales, motivo por el cual inferimos que la capacidad de venta está severamente castigada.

Tampoco se tomó en consideración el poder de negociación a lograr con los proveedores cuando la cantidad de locales llegue a su máximo, así como la reducción de costos que resultaría de elaborar algunos insumos de manera interna, por lo que deducimos que los márgenes de utilidad se pueden llegar a incrementar sustancialmente.

Por último vamos a destacar un secreto no desarrollado en el modelo y plan de negocio. Nos hemos contactado con el chef internacional y reconocido mundialmente Mauro Colagreco del restaurant Mirazur de Francia, que ha accedido en sus prácticas de responsabilidad social empresaria a asesorar al emprendimiento debido a que considera que el impacto social que tendrá el proyecto (más de 540 puestos de trabajo) beneficiará al país y a la gente, y que además el concepto gastronómico lo atrae y lo considera de vanguardia.

Cabe destacar que este chef con varios premios en su haber, se esfuerza significativamente por ayudar a la economía de su país tratando de representar y posicionar productos argentinos en el mercado europeo como parte de su labor empresaria, no buscando el mero éxito económico sino pensando en su país, su tierra y su gente.

BIBLIOGRAFÍA

Borello, A. (2000). *El Plan de Negocios*. Colombia: McGraw-Hill.

Johson G., Scholes K. y Whittington R. (2006). *Dirección estratégica*. (7° ed.). Madrid: Pearson Educación.

Kluyver C. (2001). *Pensamiento Estratégico. Una perspectiva para los ejecutivos*. (1° ed.). Buenos Aires: Pearson Education.

Kotler P. (2001). *Dirección de Marketing*. (10° ed.). México: Pearson Educación.

Malhotra N. (2004). *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado*. (4° ed.). México: Pearson Educación.

Porter M. (2000). *Estrategia competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. (ed. rev.). México: CECSA

Porter M. (2005). *Estrategia y ventaja competitiva*. (1° ed.). Buenos Aires: Deusto

Stutely R. (2000). *Plan de negocios: La estrategia inteligente*. México: Prentice Hall

FUENTES DE INTERNET

Alfredo Sainz. (2015). La guerra del fast food: nuevos jugadores y más cadenas extranjeras se reparten \$10.000 millones. Diario La Nación. Recuperado de:

<http://www.lanacion.com.ar/1821320-la-guerra-del-fast-food-nuevos-jugadores-y-mas-cadenas-extranjeras-se-reparten-10000-millones>

Clarín.com (2013). Suplemento Sociedad de Diario Clarín (feb.2013) Recuperado de <http://www.clarin.com/sociedad/mitad-trabajan-Capital-llega-GBA>

Claudio Corsalini. (2014). Bares tradicionales de la Ciudad fueron perdiendo la pulseada contra las cadenas de cafeterías franquiciadas. Perfil sociedad Claudio Corsalini. Recuperado de:

<http://www.apertura.com/inversiones/Conozca-toda-la-oferta-de-franquicias-gastronomicas-20160629-0002.html>

<http://www.apertura.com/inversiones/En-que-franquicias-puedo-invertir-con--500-o-menos-20160615-0003.html-20160615-0003.html>

<http://www.apertura.com/inversiones/Tengo-US-70-mil-ahorrados-en-que-franquicias-puedo-invertir-20160622-0004.html>

<http://www.iprofesional.com/notas/218743-franquicias-contratos-licencias-En-un-mercado-mas-selectivo-una-nueva-camada-de-franquicias-busca-innovar-en-el-modelo-de-negocios>

<http://www.panoramaciudad.com.ar/2013/05/el-87-por-ciento-de-los-portenos-come.html>

<http://www.perfil.com/sociedad/avanzan-las-cadenas-de-cafeterias-en-microcentro-hay-una-cada-dos-manzanas-0727-0043.phtml>

<https://en.wikipedia.org/wiki/VRIO>

https://www.clarin.com/sociedad/fast-llegan-cadenas-version-saludable_0_rJ-OXqdowXx.html

<https://www.minutouno.com/notas/350395-cuanto-hay-que-invertir-abrir-un-local-una-franquicia-lider-el-pais>

Inversiones. (2016). Tengo US\$ 70 mil ahorrados: en qué franquicias puedo invertir. . Revista Apertura digital. Recuperado de;

Lucila Lopardo. (2016). Conozca toda la oferta de franquicias gastronómicas. Revista Apertura digital. Recuperado de;

Lucila Lopardo. (2016). En qué franquicias puedo invertir con \$ 500 mil ó menos. Revista Apertura digital.

María Eugenia Pinto (2013). El boom del fast food: llegan más cadenas y hasta en la versión "saludable". Diario Clarin digital viernes 3 de mayo de 2013, páginas 34/35, sección Sociedad. Recuperado de:

Mariana Leiva. (2015). ¿Cuánto hay que invertir para abrir un local de una franquicia líder en el país?. Minuto uno. Recuperado de;

Mariano Prado Pomar (PDF). Propuesta de un Modelo de Negocio Sostenible PARA EMPRENDEDORES. Recuperado de: <http://www.significarse.com/wp-content/uploads/2013/11/MODELO-DE-NEGOCIO-SOSTENIBLE.pdf>

Panorama Ciudad . (2013). El 87 por ciento de los porteños come en locales de fast food más de una vez por semana. Panorama Ciudad . Recuperado de:

Patricio Eleisegui. (2015). En un mercado más selectivo, una nueva demanda de franquicias busca innovar en el modelo de negocios. Iprofesional Negocios. Recuperado de:

Wikipedia la enciclopedia libre. Cadena de valor. Disponible en el sitio web de

Wikipedia, <https://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Portada>

Wikipedia la enciclopedia libre. Análisis DAFO. Disponible en el sitio web de

Wikipedia, [https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis DAFO](https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO)

Wikipedia la enciclopedia libre. Análisis Porter de las cinco fuerzas. Disponible en el sitio web de Wikipedia,

[https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis Porter de las cinco fuerzas](https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas)

Wikipedia la enciclopedia libre. VRIO. Disponible en el sitio web de Wikipedia,

Wikipedia enciclopedia libre (2017). Análisis PESTEL. Recuperado de

[https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis PESTEL](https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_PESTEL)

INVERSION EN COCINA Y DISTRIBUCION

CONCEPTO	u\$s
CONTRATO ALQ. 320 M2 12 MESES	36.000
COMISIONES Y DEPOSITO 5 MESES	15.000
REFACCIONES	114.490
EQUIPAMIENTO-INSTALACIONES-MUEBLES	150.000
IMPLEMENTOS COCINA Y UNIFORMES	10.000
SEÑALETICA E INFOGRAFIAS	1.000
MARQUESINA Y FRENTE	0
FIT DE INGRESO	0
RODADO CON EQUIPAMIENTOS DE FRIO	28.667
TOTAL:	355.157
INCREMENTO INVERSION CADA 8 LOCALES	
EQUIPAMIENTO-INSTALACIONES-MUEBLES	20.000
IMPLEMENTOS COCINA Y UNIFORMES	10.000
TOTAL:	30.000
RODADO CADA 12 LOCALES	28.667

INVERSION EN LOCALES PROPIOS

CONCEPTO	u\$s
CONTRATO ALQ. 30 M2 12 MESES	30.000
COMISIONES Y DEPOSITO 5 MESES	12.500
REFACCIONES	17.172
EQUIPAMIENTO-INSTALACIONES-MUEBLES	22.500
IMPLEMENTOS COCINA Y UNIFORMES	2.000
SEÑALETICA E INFOGRAFIAS	1.000
MARQUESINA Y FRENTE	2.000
FIT DE INGRESO	0
RODADO CON EQUIPAMIENTOS DE FRIO	0
TOTAL:	87.172

INVERSION EN LOCALES FRANQUISIADOS

CONCEPTO	u\$s
CONTRATO ALQ. 30 M2 12 MESES	30.000
COMISIONES Y DEPOSITO 5 MESES	12.500
REFACCIONES	17.172
EQUIPAMIENTO-INSTALACIONES-MUEBLES	22.500
IMPLEMENTOS COCINA Y UNIFORMES	2.000
SEÑALETICA E INFOGRAFIAS	1.000
MARQUESINA Y FRENTE	2.000
FIT DE INGRESO	25.000
RODADO CON EQUIPAMIENTOS DE FRIO	0
TOTAL:	112.172

EVOLUCION VENTAS ANUALES FACTURADAS

CONCEPTO	MES 1				TOTAL MES1	MES 2			
	SEMANA1	SEMANA2	SEMANA3	SEMANA4		SEMANA1	SEMANA2	SEMANA3	SEMANA4
UNIDADES	500	1.500	2.000	2.500	6.500	3.000	3.500	4.000	4.500
UNIDADES BONIFICA	500								
FACTURAC EN \$									
FACTURAC EN US\$									

TOTAL MES2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
15.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	221.500
											14.397.500
											959.833

COSTOS VARIABLES \$ 63/18= u\$s 3,5
 EN \$ 13.986.000
 EN US\$ ((cambio \$18) 777.000

SUELDOS LOCALES

CONVENIO UTGHRA CATEGORIA A-ABRIL 2017

CARGO	\$	
GERENTE LOCAL	23.315	
ENCARGADO LOCAL	17.935	
AYUDANTES VENDEDORES X 7	112.147	16021 X 7
TOTAL	153.397	
CARGAS SOCIALES 41%	62.893	
TOTAL EN \$	216.290	
TOTAL EN U\$D	12.016	
TOTAL ANUAL	156.209	

SUELDOS COCINA

CARGO	\$	
JEFE BRIGADA (CHEF GOURMET)	29.292	
JEFE DE PARTIDA (JEFE DE COCINA)	22.532	
AYUDANTES DE COCINA X 2	40.872	20436 X 2
AYUDANTES GENERALES X 2	37.076	18538 X 2
ENCARGADO DE LOGÍSTICA	19.464	
ADMINISTRATIVO	17.656	
CHOFER	17.656	
TOTAL	184.548	
CARGAS SOCIALES 41 %	75.665	
TOTAL EN \$	260.213	
TOTAL EN U\$D	14.456	
TOTAL ANUAL	187.931	

COSTOS FIJOS MENSUALES

COSTOS FIJOS MENSUALES POR LOCAL		COSTOS FIJOS MENSUALES POR COCINA	
CONCEPTO	u\$s	CONCEPTO	u\$s
SUELDOS	13.017	SUELDOS	15.661
ALQUILER	2.500	ALQUILER	3.000
LUZ	2.000	LUZ	3.000
TELEFONO	150	TELEFONO	200
INTERNET	100	INTERNET	100
GAS	100	GAS	1.000
ABL	200	ABL	300
GASTOS VARIOS	500	GASTOS VARIOS	650
GASTOS GENERALES	200	GASTOS GENERALES	350
TOTAL U\$S:	18.767	TOTAL U\$S:	24.261

COSTOS FIJOS MENSUALES POR VEHICULO	
CONCEPTO	u\$s
PATENTE	200
SEGURO	200
COMBUSTIBLE/LUBRICANTES	1.200
MANTENIMIENTO	200
FONDO VARIOS	200
TOTAL	2.000

FLUJO NETO DE FONDOS PANCHOWARMA EN u\$s

CONCEPTO	AÑO	0	1	2	3	4	5	6
								RECUPERO
INVERSION INICIAL LOCAL		-697.376,00	-1.046.064,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
INVERSION INICIAL COC. CENTRO LOG.		-355.157,00	-236.001,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
INVERSION CAPITAL DE TRABAJO		-67.500,00						
INVERSION CONSTITUCION Y FRANQUICIA		-30.000,00						
INGRESOS POR VENTAS		0,00	5.677.500,00	24.435.000,00	24.435.000,00	24.435.000,00	24.435.000,00	
INGRESOS POR FIT		0,00	0,00	600.000,00	0,00	0,00	0,00	
INGRESOS FDO. PUBLIC Y PROMOCIONES		0,00	0,00	647.894,00	649.350,00	649.350,00	649.350,00	
INGRESOS POR FRANQUICIADO		0,00	0,00	431.925,00	432.900,00	432.900,00	432.900,00	
MENOS COSTOS VARIABLES		0,00	-2.649.500,00	-11.403.000,00	-11.403.000,00	-11.403.000,00	-11.403.000,00	
MENOS PAGO INGRESOS COLAGRECO + RSE 3% S/V		0,00	-170.325,00	-733.050,00	-733.050,00	-733.050,00	-733.050,00	
COSTO PROMOCION 500 UNIDADES X SUCURSAL		0,00	-14.000,00	-63.000,00	0,00	0,00	0,00	
MENOS COSTOS VEHICULOS LOGISTICA		0,00	-24.000,00	-96.000,00	-96.000,00	-96.000,00	-96.000,00	
MENOS COSTOS INCREMENTALES PERSONAL DE CO		0,00	0,00	-121.304,74	-121.304,74	-121.304,74	-121.304,74	
MENOS COSTOS FIJOS		0,00	-150.139,52	-375.348,80	-375.348,80	-375.348,80	-375.348,80	
MENOS GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIONES		-20.000,00	-20.000,00	-20.000,00	-20.000,00	-20.000,00	-20.000,00	
MENOS COSTOS FINANCIEROS (BCO/TARJETAS/OTROS)		-1.135.500,00	-4.887.000,00	-4.887.000,00	-4.887.000,00	-4.887.000,00	-4.887.000,00	
MENOS INGRESOS BRUTOS			-227.100,00	-977.400,00	-977.400,00	-977.400,00	-977.400,00	
MENOS AMORTIZACIONES			-127.306,00	-244.519,00	-244.519,00	-244.519,00	-244.519,00	
BASE IMPONIBLE		-20.000,00	1.159.629,48	7.194.196,46	6.659.627,46	6.659.627,46	6.659.627,46	20.000,00
IMPUESTO A LAS GANANCIAS		0,00	-398.870,32	-2.517.968,76	-2.330.869,61	-2.330.869,61	-2.330.869,61	-7.000,00
ANULACION AMORTIZACIONES			127.306,00	244.519,00	244.519,00	244.519,00	244.519,00	0,00
FLUJO NETO DE FONDOS		-1.170.033,00	888.065,16	4.920.746,70	4.573.276,85	4.573.276,85	4.573.276,85	13.000,00

TASA DE CORTE 14,25% (PRIME + 10)

VAN	11.482.994,00
TIR	189,48
VEN	25.538.325,00
PAYBACK	1 AÑO, 21 DIAS
PAYBACK AJUSTADO	1 AÑO, 1 MES, 8 DIAS

FLUJO NETO DE FONDOS FRANQUIADO

CONCEPTO	AÑO	0	1	2	3	4	5
INVERSION INICIAL LOCAL		-112.172					
INGRESOS POR VENTAS		1.661.250	1.665.000	1.665.000	1.665.000	1.665.000	1.665.000
MENOS COSTOS VARIABLES		-971.250	-971.250	-971.250	-971.250	-971.250	-971.250
MENOS COSTOS FIJOS		-18.767	-18.767	-18.767	-18.767	-18.767	-18.767
MENOS GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIONES 3% S/VTAS		-49.838	-49.950	-49.950	-49.950	-49.950	-49.950
MENOS PAGO INGRESOS POR FRANQUIADO 2% S/VENTA		-33.225	-33.300	-33.300	-33.300	-33.300	-33.300
MENOS PAGO INGRESOS COLAGRECO + RSE 3% S/VTAS		-49.838	-49.950	-49.950	-49.950	-49.950	-49.950
MENOS AMORTIZACIONES		-8.335	-8.335	-8.335	-8.335	-8.335	-8.335
BASE IMPONIBLE		529.998	533.448	533.448	533.448	533.448	533.448
IMPUESTO A LAS GANANCIAS		-185.499	-186.707	-186.707	-186.707	-186.707	-186.707
ANULACION AMORTIZACIONES		8.335	8.335	8.335	8.335	8.335	8.335
FLUJO NETO DE FONDOS		-112.172	352.833	355.076	355.076	355.076	355.076

TASA DE CORTE 14,25% (PRIME + 10)

VAN	1.097.580,00
TIR	314,77
VFN	2.136.571,00
PAYBACK	3 MESES, 25 DIAS
PAYBACK AJUSTADO	4 MESES, 11 DIAS

ANALISIS DE SENSITIVIDAD

REDUCE EL PRECIO DE LAS VENTAS PROPIAS 20%
FLUJO NETO DE FONDOS PANCHOWARMA

CONCEPTO	AÑO	0	1	2	3	4	5	6
INVERSION INICIAL LOCAL		-697.376,00	-1.046.064,00	0,00	0,00	0,00	0,00	RECUPERO
INVERSION INICIAL COC. CENTRO LOG.		-355.157,00	-236.001,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
INVERSION CAPITAL DE TRABAJO		-67.500,00						
INVERSION CONSTITUTION Y FRANQUICIA		-30.000,00						
INGRESOS POR VENTAS		0,00	4.542.000,00	19.548.000,00	19.548.000,00	19.548.000,00	19.548.000,00	
INGRESOS POR FIT		0,00	0,00	600.000,00	0,00	0,00	0,00	
INGRESOS FDO. PUBLIC Y PROMOCIONES		0,00	0,00	647.894,00	649.350,00	649.350,00	649.350,00	
INGRESOS POR FRANQUIADO		0,00	0,00	431.925,00	432.900,00	432.900,00	432.900,00	
MENOS COSTOS VARIABLES		0,00	-2.649.500,00	-11.403.000,00	-11.403.000,00	-11.403.000,00	-11.403.000,00	
MENOS PAGO INGRESOS COLAGRECO + RSE 3% S/VTAS		0,00	-136.260,00	-586.440,00	-586.440,00	-586.440,00	-586.440,00	
COSTO PROMOCION 500 UNIDADES X SUCURSAL		0,00	-8.560,00	-63.000,00	0,00	0,00	0,00	
MENOS COSTOS VEHICULOS LOGISTICA		0,00	-24.000,00	-96.000,00	-96.000,00	-96.000,00	-96.000,00	
MENOS COSTOS INCREMENTALES PERSONAL DE CO		0,00	0,00	-121.304,74	-121.304,74	-121.304,74	-121.304,74	
MENOS COSTOS FIJOS		0,00	-150.139,52	-375.348,80	-375.348,80	-375.348,80	-375.348,80	
MENOS GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIONES		-20.000,00	-20.000,00	-20.000,00	-20.000,00	-20.000,00	-20.000,00	
MENOS COSTOS FINANCIEROS (BCO/TARJETAS/OTROS)			-908.400,00	-3.909.600,00	-3.909.600,00	-3.909.600,00	-3.909.600,00	
MENOS INGRESOS BRUTOS			-181.680,00	-781.920,00	-781.920,00	-781.920,00	-781.920,00	
MENOS AMORTIZACIONES			-127.306,00	-244.519,00	-244.519,00	-244.519,00	-244.519,00	
BASE IMPONIBLE		-20.000,00	336.154,48	3.626.686,46	3.092.117,46	3.092.117,46	3.092.117,46	20.000,00
IMPUESTO A LAS GANANCIAS		0,00	-110.654,07	-1.269.340,26	-1.082.241,11	-1.082.241,11	-1.082.241,11	-7.000,00
ANULACION AMORTIZACIONES			127.306,00	244.519,00	244.519,00	244.519,00	244.519,00	0,00
FLUJO NETO DE FONDOS		-1.170.033,00	352.806,41	2.601.865,20	2.254.395,35	2.254.395,35	2.254.395,35	13.000,00

TASA DE CORTE 14,25% (PRIME + 10)

VAN	5.130.844,00
TIR	110,19
VFN	11.411.063,00
PAYBACK	1 AÑO, 3 MESES, 23 DIAS
PAYBACK AJUSTADO	1 AÑO, 5 MESES Y 6 DIAS

REDUCE EL PRECIO DE LAS VENTAS PROPIAS 20 % E INCREMENTA COSTOS 20 %
 FLUJO NETO DE FONDOS PANCHOWARMA

CONCEPTO	AÑO	0	1	2	3	4	5	6
								RECUPERO
INVERSION INICIAL LOCAL		-697.376,00	-1.046.064,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
INVERSION INICIAL COC. CENTRO LOG.		-355.157,00	-236.001,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
INVERSION CAPITAL DE TRABAJO		-67.500,00						
INVERSION CONSTITUCION Y FRANQUICIA		-30.000,00						
INGRESOS POR VENTAS		0,00	4.542.000,00	19.548.000,00	19.548.000,00	19.548.000,00	19.548.000,00	
INGRESOS POR FIT		0,00	0,00	600.000,00	0,00	0,00	0,00	
INGRESOS FDO. PUBLIC Y PROMOCIONES		0,00	0,00	647.894,00	649.350,00	649.350,00	649.350,00	
INGRESOS POR FRANQUICIADO		0,00	0,00	431.925,00	432.900,00	432.900,00	432.900,00	
MENOS COSTOS VARIABLES		0,00	-3.179.400,00	-13.683.600,00	-13.683.600,00	-13.683.600,00	-13.683.600,00	
COSTO PROMOCION 500 UNIDADES X SUCURSAL		0,00	-10.272,00	-75.600,00	0,00	0,00	0,00	
MENOS COSTOS VEHICULOS LOGISTICA		0,00	-28.800,00	-115.200,00	-115.200,00	-115.200,00	-115.200,00	
MENOS COSTOS INCREMENTALES PERSONAL DE CO		0,00	0,00	-145.565,69	-145.565,69	-145.565,69	-145.565,69	
MENOS COSTOS FIJOS		0,00	-180.167,42	-450.418,56	-450.418,56	-450.418,56	-450.418,56	
MENOS GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIONES		-20.000,00	-20.000,00	-20.000,00	-20.000,00	-20.000,00	-20.000,00	
MENOS COSTOS FINANCIEROS (BCO/TARJETAS/OTROS)		-908.400,00	-3.909.600,00	-3.909.600,00	-3.909.600,00	-3.909.600,00	-3.909.600,00	
MENOS INGRESOS BRUTOS			-181.680,00	-781.920,00	-781.920,00	-781.920,00	-781.920,00	
MENOS AMORTIZACIONES			-127.306,00	-244.519,00	-244.519,00	-244.519,00	-244.519,00	
BASE IMPONIBLE		-20.000,00	-94.025,42	1.801.395,75	1.279.426,75	1.279.426,75	1.279.426,75	20.000,00
IMPUESTO A LAS GANANCIAS		0,00	0,00	-590.579,62	-447.799,36	-447.799,36	-447.799,36	-7.000,00
ANULACION AMORTIZACIONES			127.306,00	244.519,00	244.519,00	244.519,00	244.519,00	0,00
FLUJO NETO DE FONDOS		-1.170.033,00	33.280,58	1.455.335,14	1.076.146,39	1.076.146,39	1.076.146,39	13.000,00

TASA DE CORTE 14,25% (PRIME + 10)

VAN	1.885.924,00
TIR	57,50
VFN	4.194.320,00
PAYBACK	1 AÑO, 9 MESES Y 11 DIAS
PAYBACK AJUSTADO	2 AÑOS Y 13 DIAS

ESTADO PATRIMONIAL DE PANCHOWARMA AL CIERRE DEL 1ER EJERCICIO:

ACTIVO		3.591.727
DISPONIBILIDADES: CAJA/BANCOS /TARJETAS		3.082.510
BIENES DE USO	636.523	
AMORTIZACIONES ACUMULADAS C.	<u>-127.306</u>	509.217
 PASIVO + PATRIMONIO NETO		 -3.591.727
PASIVO		
IMPUESTO A LAS GCIAS A PAGAR		-398.870
 PATRIMONIO NETO		
APORTE SOCIOS	-2.452.098	
RESULTADOS ACUMULADOS	20.000	
RESULTADOS DEL EJERCICIO	<u>-760.759</u>	-3.192.857

CUADRO DE RESULTADOS DE PANCHOWARMA AL CIERRE DEL 1ER EJERCICIO:

VENTAS		5.677.500
COSTOS VARIABLES		<u>-2.649.500</u>
	RESULTADO OPERATIVO:	3.028.000
 OTROS INGRESOS		 0
 COSTOS VEHICULOS LOGISTICA		 -24.000
COSTOS FIJOS		-150.140
COSTO PROMOCION 500 UNIDADES X SUCURSAL		-14.000
 MENOS COMISIONES COLAGRECO		 -170.325
MENOS COSTOS FINANCIEROS		-1.135.500
INGRESOS BRUTOS		-227.100
GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIONES		<u>-20.000</u>
	EBITDA:	1.286.935
 AMORTIZACIONES		 <u>-127.306</u>
	RESULTADO ANTES DE IIGG:	1.159.629
IMPUESTO A LAS GANANCIAS		<u>-398.870</u>
	RESULTADO/GANANCIA AL CIERRE:	<u><u>760.759</u></u>

ESTADO PATRIMONIAL DE PANCHOWARMA AL CIERRE DEL 2do EJERCICIO:

ACTIVO		10.387.054
DISPONIBILIDADES: CAJA/BANCOS /TARJETAS		9.408.985
BIENES DE USO	1.222.588	
AMORTIZACIONES ACUMULADAS C.D.	<u>-244.519</u>	978.069
 PASIVO + PATRIMONIO NETO		 -10.387.054
PASIVO		
IMPUESTO A LAS GCIAS A PAGAR		-2.517.969
 PATRIMONIO NETO		
APORTE SOCIOS	-2.452.098	
RESULTADOS ACUMULADOS	-740.759	
RESULTADOS DEL EJERCICIO	<u>-4.676.228</u>	-7.869.085

CUADRO DE RESULTADOS DE PANCHOWARMA AL CIERRE DEL 1ER EJERCICIO:

VENTAS		24.435.000
COSTOS VARIABLES		<u>-11.403.000</u>
	RESULTADO OPERATIVO:	13.032.000
 OTROS INGRESOS		 1.679.819
 COSTOS VEHICULOS LOGISTICA		 -96.000
COSTOS FIJOS		-375.349
COSTO PROMOCION 500 UNIDADES X SUCURSAL		-63.000
COSTOS INCREMENTALES PERSONAL DE COCINA		-121.305
MENOS COMISIONES COLAGRECO		-733.050
MENOS COSTOS FINANCIEROS		-4.887.000
INGRESOS BRUTOS		-977.400
GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIONES		<u>-20.000</u>
	EBITDA:	7.438.715
 AMORTIZACIONES		 <u>-244.519</u>
	RESULTADO ANTES DE IIGG:	7.194.196
IMPUESTO A LAS GANANCIAS		<u>-2.517.969</u>
	RESULTADO/GANANCIA AL CIERRE:	<u><u>4.676.228</u></u>

ANEXOS II NOTAS PERIODISTICAS VARIAS

AREA METROPOLITANA. CLARIN/ SOCIEDAD

Casi la mitad de quienes trabajan en Capital llega desde el GBA



HERNAN ROJAS Constitución, en hora pico. La estación ayer por la tarde, entre gente que usa el subte, los trenes y los colectivos. Es el lugar de Capital por el que más gente ingresa a diario del GBA. / HERNAN ROJAS

- Buenos Aires
trabajo
Tapa

De lunes a sábado, 1.204.533 trabajadores del Gran Buenos Aires ingresan a la Capital en trenes, colectivos o autos en **viajes que pueden insumir una o dos horas** para dirigirse a sus trabajos ubicados en la Ciudad de Buenos Aires. Y luego otro tanto para volver a sus casas del conurbano bonaerense.

Es un número que equivale a casi la mitad (47,7%) de los puestos de trabajo porteños, y que **está en aumento** ya que, en los últimos 20 años, esa participación estuvo entre el 40% y el 45%. Durante la crisis de 2002, por el desempleo, bajó al 36%, pero alcanzó el 48,8%, a fines de 2011, de acuerdo a los datos de la Dirección de Estadísticas y Censos de la Ciudad de Buenos Aires.

La mayoría de esta gente **gana menos que sus pares porteños**, registran mayor informalidad, ocupan puestos de menor jerarquía y son **mayoría en la construcción y entre el personal doméstico**.

“Los residentes del conurbano ganan en promedio un 16% menos de lo que reciben sus pares que viven en la Ciudad”, dice el informe.

Así, se puede decir que gran parte del conurbano es un “gran dormitorio” que provee de mano de obra más barata y de menor calificación a una ciudad que tiene 2.525.227

personas ocupadas. En proporción a la superficie o población, supera largamente a los 3.700.000 empleos que hay en el Gran Buenos Aires.

En cambio, son muy pocos –227.000 o el 6,2%– los porteños que van a trabajar al conurbano.

Estadísticas y Censos aclara que el mercado de trabajo de la Ciudad es una parte del que corresponde a toda la región metropolitana. Y que la estructura productiva genera una cantidad de puestos de trabajo superior a la que pueden ocupar sus habitantes. “Eso determina que la demanda de trabajo local, sobre todo en lo que se refiere a puestos de trabajo de menor calificación, necesite de **mano de obra extracomunal**”. En otras palabras, la Ciudad se encuentra en un área que excede su jurisdicción política.

El costo de la vivienda es uno de las grandes factores que obliga a refugiarse en el GBA por los altos valores de los alquileres o la propiedad (ver **Vivir cerca...**). A eso se agrega en los últimos años el incremento de los asentamientos.

No obstante, hay **una minoría que se desplazó a los barrios cerrados y “countries”** ubicados en el conurbano y desarrollan sus actividades en la Capital, ahora con un gran trastorno por la saturación de las autopistas y embotellamientos. Por esa razón muchos están volviendo a vivir a la Ciudad.

El informe estadístico porteño dice que, entre los residentes del conurbano, se observa una “preponderancia de los puestos de trabajo de menor calificación (no calificados y operativos)”. Y agrega que las características de estos ocupados del GBA respecto de sus pares porteños son: Predominan los varones (66%) contra las mujeres (34%).

Trabajan en promedio más horas que los porteños. Un 34% trabaja más de 46 horas semanales contra un 28% de los porteños. Si se agregan las horas de viaje, **la jornada se prolonga a más de 12 horas.**

Registran mayores proporciones de empleo “en negro”. Uno de cada cuatro asalariados del GBA que trabaja en la Ciudad está en la informalidad, contra uno de cada seis entre los residentes porteños.

Los del GBA son amplia mayoría en algunas actividades porteñas. El 88% de los empleos de la construcción son de trabajadores que viven en el conurbano. Y el 66% del personal doméstico. Eso suma unos 250.000 empleos.

Disponen de menor nivel de educación. Por ejemplo, los universitarios son el 12% de los residentes del GBA que trabajan en la Ciudad, mientras entre los porteños alcanza al 31%.

El 75% de los empleos operativos está ocupado por gente del GBA, contra el 65% que corresponde a los residentes en la Ciudad.

De los 2,5 millones de empleos en la Ciudad, el grueso –1,7 millones– son servicios y comercio, otros 350.000 son actividades del transporte, comunicaciones y servicios de agua, gas y luz, casi 200.000 están en la construcción y 250.000 en la industria. El año pasado, hubo un descenso de los empleos en la construcción, servicio doméstico, y en actividades de recreación y entretenimiento. En tanto en el GBA, casi el 40% de los asalariados se desempeñan en la informalidad o “en negro”.

http://www.clarin.com/sociedad/mitad-trabajan-Capital-llega-GBA_0_SJOz--EjwXe.html 13-02-2017 20/09/2013 - 00:00

- Clarin.com
- [Sociedad](#)
20/09/2013 - 00:00

03/05/2013 - 03:32

- [Clarín.com](#)
- [Sociedad](#)

EL 87% DE LOS PORTEÑOS SUELE COMER “AL PASO”

El boom del fast food: llegan más cadenas y hasta en la versión “saludable”

Con firmas extranjeras y más locales, el mercado crece al 8% anual. Nuevas marcas venden comida rápida, pero light.

María Eugenia Pintos

- fast food
- Comida rápida

Es una realidad transversal a cualquier clase social. El 87% de los porteños come “al paso” más de una vez por semana, preferentemente hamburguesas y salchichas, según una encuesta de la agencia McCann Buenos Aires. Este gusto se traduce en **un crecimiento del negocio fast food**: el sector suma nuevas cadenas y también le salió la competencia “saludable”.

“El crecimiento del consumo fast food o comida chatarra obedece a varias razones, entre ellas, económicas. Es más barata y transmite una sensación de pertenencia a un estilo de vida frenético que impone la ciudad, por lo cual mucha gente hace de ella un hábito. Este fenómeno generó **un aumento del peso y de cuadros cardíacos, diabetes e hipertensión**”, explica el médico Carlos Faig, miembro de la Sociedad Argentina de Obesidad.

Según la encuesta, los hombres (61,52%) eligen más este tipo de comida que las mujeres (38,48%). Sin distinción de sexo, **el gasto promedio** en un almuerzo clásico de hamburguesa, papas y gaseosas grandes es de \$ 44.

“Los resultados tiraron por la borda algunas falsas creencias, como que la gente ‘siempre’ opta por lo más saludable. La gente sabe que hay productos que no le hacen bien, pero continúan siendo ‘la’ opción a la hora de parar a comer algo”, revela Paula Mandraccio, de McCann.

El boom del consumo interno incentivó el regreso de marcas a un mercado que tiene una tasa de crecimiento que ronda el 8% anual y en donde Mc Donald’s es líder (200 restaurantes en todo el país), seguido por Burger King. A estas clásicas opciones que tienen por reina del menú a la hamburguesa se le sumaron en los últimos meses Wendy’s y Subway, y el reciente desembarco del pollo frito de Kentucky Fried Chicken (KFC).

La expansión **también instaló marcas locales**, como la pionera Mostaza, Nac&Pop, y Betos. “El mercado tiene mucho potencial de crecimiento.

El público es amplio y cada marca tiene un segmento”, analiza Lucina Cabrejas, gerente de Marketing de Burger King. Gabriel Colombero, gerente general de Betos, agrega que “la gran apertura de locales obedece a que son inversiones que no ofrecen

demasiado riesgo porque ya está comprobado que es un negocio exitoso. En el caso de las nacionales, entendieron que no todo pasa por una hamburguesa y se adaptaron muy bien al paladar argentino”.

Sin embargo, la tendencia a cuidarse le hizo surgir una competencia al fast food y ya hay cadenas de comida rápida “saludable”, que proponen rolls, sopas y tartas, como SmartDeli tiene cinco locales en el microcentro e identifica cada plato con un sistema de cinco íconos (“reducido en calorías”, “reducido en sodio”, “apto diabetes”, “apto colesterol” y “libre de gluten”). Natural Deli sí ofrece en tres locales en Palermo menús de hamburguesa, pero con papas al horno y limonada en vez de fritas y gaseosa. “Proponemos una alimentación funcional”, dice Andrés Larre, socio de Smart Deli. Otra de las cadenas en las que mandan las ensaladas es The Pick Market, también con tres sucursales.

Colaboró: María Paula Bandera

Entrevista exclusiva

Mauro Colagreco: "No puedo vivir de mi restaurante"

Mirazur, su local en la Costa Azul francesa, ocupa el cuarto lugar del ranking mundial. Pero el chef argentino dice que tiene "remar mucho" para mantener el nivel.



De visita en Argentina, Mauro Colagreco se dedica a ver a su familia y supervisar sus locales de hamburguesas (Foto: David Fernández).

LAS MÁS LEÍDAS

María Florencia Pérez

- Mauro Colagreco
- Gastronomía
- Gourmet
- Spot

Cualquiera que lo ve de jean, campera deportiva y zapatillas de lona, devorando una hamburguesa entre los alumnos de un colegio que todos los mediodías frecuentan Carne, su fast food premium de Olivos, no sospecha que se trata de uno de los chefs más prestigiosos de la alta cocina mundial. **Colagreco pasa desapercibido: no es excéntrico, no es hipster**, ni siquiera es cool. No habla difícil ni imposta un personaje cosmopolita. Al único cocinero argentino con dos estrellas Michelin se lo intuye bastante parecido al **pibe de la Plata, hincha de Gimnasia y aficionado al rugby**, que hace más de quince años se fue a formar a Francia, ansioso por probarse en las implacables hornallas de la “haute cuisine”.

Mirá también

Los 50 mejores restaurantes del mundo: dos chefs argentinos, en la lista

El hombre que ahora mismo estudia con precisión el pan con semillas que hay sobre su plato **es el dueño del restaurante Mirazur, que ocupa el cuarto lugar en el ranking de los 50 mejores del mundo** y que hace cuatro años consecutivos se consagra como el mejor de Francia. Cocinó para François Hollande, a quien acompañó en su gira por América del Sur, para los presidentes de China y Kazajistán. Acaba de recibir la medalla de la Orden Nacional del Mérito de Francia por su aporte a la cultura de ese país, pero en este preciso instante todo eso pasa a un segundo plano. Toda la atención de Colagreco está destinada a evaluar la frescura de las lechugas que reposan en unas prosaicas bandejas de plástico.



Antidivo. Colagreco posa frente a su local de Carne, la hamburguesería "premium" que tiene en Olivos (Foto: David Fernández).

De paso por Argentina, además de examinar con paladar escrutador la calidad de los productos de sus dos fast food gourmet -el otro queda en La Plata-, ultima los detalles de **la apertura de una nueva sucursal en San Telmo y de la publicación de su primer libro de cocina**. Pero, sobre todo, aprovecha para estar con sus padres y con uno de sus hijos que vive en Buenos Aires. “No sigo los partidos de fútbol, no miro televisión, ni la francesa, ni la argentina. No tengo tiempo. Sólo leo los diarios cuando estoy arriba de un avión”, dice. Y eso es algo que sucede muy a menudo considerando que **tiene a su cargo ocho emprendimientos gastronómicos en Asia, Europa y América**.

Mirá también

Mauro Colagreco en Tokio: vanguardia, tradición y mucho sabor

“En China tenemos dos restaurantes y en octubre abrimos el tercero. Todos llevan mi marca, pongo parte de los equipos, es como si fueran míos pero sin correr riesgos

económicos porque hay hoteles, grupos inversores detrás. También tengo un restaurante en los Alpes con ese mismo modelo. Mirazur y la brasserie Grand Coeur en París son cien por ciento míos, al igual que Carne en Argentina. El año que viene vamos a abrir un restaurante en el aeropuerto de Niza, otro en un hotel muy lujoso de Bangkok y un tercero en el Four Seasons de Palm Beach Miami. Van a ser doce en total”, anuncia satisfecho el hombre al que sus colegas elogian por su temple y su porte de toro determinado.

-¿Nos podemos jactar de que el mejor cocinero de Francia es argentino?

-(Risas) Según este ranking, sí, pero yo no creo que haya mejores que otros en cierto nivel, son todos muy buenos y diferentes. Y eso hace que sea interesante. Esto es más que nada una respuesta al mercado porque hoy por hoy no basta con ser bueno en lo que hacés sino que también quieren saber si sos primero, segundo, tercero o cuarto. Estar en un puesto tan alto es una gran publicidad que me da acceso a mucha más gente. Me da una visibilidad mundial muy importante. Me sirve para motivar a los equipos, para levantar cada vez más nuestro nivel.



Distinguido. El chef Mauro Colagreco recibió la medalla de la Orden Nacional del Mérito de Francia por su aporte a la cultura de ese país.

-¿Dentro de la cocina te parecés al estereotipo de chef déspota o sos más relajado?

-Soy muy exigente conmigo mismo y con los otros. Y me formé en Francia, que también es una escuela muy rigurosa. Digamos que dentro de la cocina no soy el más simpático pero soy justo. No voy a ser déspota por molestar a alguien pero las cosas tienen que estar bien hechas y eso implica un rigor y una concentración. Yo tengo muy en claro que Mirazur lo hace el trabajo del equipo.

-¿Son frecuentes las situaciones de maltrato en las cocinas profesionales, donde se trabaja bajo presión?

-Sí, puede pasar eso. Pero cuando uno va a ciertos lugares sabe dónde mete los pies. Durante los ocho meses que me entrené con el chef Alain Ducasse yo sabía que mi jornada arrancaba a las 7 de la mañana y terminaba a las 2 de la madrugada. Todo era disciplina, fue muy duro. Para hacer algo de excelencia se precisa tiempo, no podés estar contando las horas. Este es un oficio donde aprendés por la repetición del gesto, tenés que tener la habilidad manual que se adquiere con horas de vuelo.

Durante casi seis años, Colagreco cumplió con creces esas horas de vuelo en las cocinas más rutilantes y perfeccionistas de Europa. En 2005 decidió que ya era tiempo de emanciparse y poner todo ese esfuerzo y sacrificio a servicio personal. “Tenía 29 años y una gran ilusión pero todas las puertas se cerraban porque era extranjero, sin acceso al crédito y no tenía un inversor atrás. Cada vez que encontraba un lugar bueno eran precios exorbitantes”, recuerda. A través de unos conocidos, llegó a Mirazur, enclavado en un paraje idílico de la Costa Azul, lugar que ni siquiera había visitado antes.

“Era increíble. Había visto cosas diez veces peores que aun así eran inaccesibles para mí. Pasé una hora hablando de mi vida con el dueño, que enseguida se dio cuenta que no se lo podía comprar. Me propuso alquilarlo por un valor irrisorio que para mí era

mucha plata, tres mil euros. Y me pidió que le dejara 50 mil euros de garantía. Yo solo tenía 25 mil. Le dije que sí y salí a buscar un socio”, relata.

Mirá también

Cómo es y cuánto cuesta comer en Mirazur, el mejor restaurante de Francia

En abril de 2006, Mirazur abrió a pulmón. Colagreco, su socio y sus familias se instalaron a vivir en el local, dispuestos a asumir jornadas laborales de lunes a lunes. No tenían plata para cambiar las viejas sillas decoloradas por el sol y sabían que la continuidad del proyecto dependía de la confianza de sus proveedores. Seis meses más tarde, a pura prepotencia de trabajo, fueron distinguidos como restaurante revelación de dos importantes guías francesas. “Eramos apenas tres personas en la cocina y dos en el salón. Al tiempo llegó la primera estrella Michelin y, enseguida, una mala noticia: mi socio se iba por un problema familiar. Fue súper duro, tanto en lo económico como en lo profesional. Yo nunca me había ocupado del servicio y estaba solo para eso. Dejar la caja, el manejo del dinero en manos de alguien es complejo cuando no se tiene experiencia. Fueron años difíciles de un aprendizaje increíble”, recuerda.



Jardines. El verde y la vista al mar son parte de los atractivos de Mirazur, el restaurante de Mauro Colagreco en la Costa Azul (Foto: Pierre François Couderc).

-¿Cuál es el mayor desafío para sostener un restaurante como Mirazur?

-Lo económico y el sacrificio humano que hay que hacer. Un restaurante como ese en un lugar tan apartado hace que tengas que remar mucho. Mirazur estaba cerrado hacía muchísimo. A los tres años de abrir nosotros ya teníamos artículos en el mundo entero, en medios como el New York Times pero iba a la panadería del pueblo y la gente me decía: “Mirazur está cerrado, ¿no?” Recién hace cinco años que Mirazur dejó de perder plata y hoy yo no me hago rico gracias al restaurante ni tampoco puedo vivir de esto. Pero me abre puertas para otros negocios.

-¿El dueño del mejor restaurante de Francia no puede vivir de su emprendimiento?

-No. Porque el nivel es muy alto. Tengo 40 personas trabajando, con sueldos y cargas sociales europeas. Los productos que compro son de tan alta calidad que tienen costos muy elevados.

-¿Cuánto vale Mirazur hoy?

-Si yo no estoy, no vale nada. El que lo agarre atrás mío tiene que empezar todo de vuelta. La gente va por la calidad de la cocina que hacemos y quiere ir a ver el chef. Les interesa la experiencia de comer en el lugar y también estar en contacto conmigo. En cambio, un proyecto como Carne funciona sin mí. Esta ha sido una puerta de salida genial para mí.

-Más allá de los puestos en los rankings, ¿en Argentina hay alguna propuesta de la calidad de Mirazur?

-Sería imposible trasladar Mirazur a Buenos Aires porque al restaurante lo hace el lugar donde está. La calidad del producto es distintiva en ese punto geográfico donde los Alpes caen al mar y estás entre dos grandes polos gastronómicos como Francia e Italia. Pero suena muy arrogante que yo diga que no puede existir algo así acá. Tegui, el restaurante de Germán Martitegui, es de muy buen nivel. Hay muchos chefs trabajando muy bien en la Argentina, se ha mejorado un montón.

-En Italia participaste como jurado de “Top chef”, un reality de cocineros. ¿En Europa hay prejuicios con los chefs mediáticos?

-Es como “Masterchef” pero para profesionales. Para el jurado no han elegido chefs mediáticos, sino profesionales con estrellas Michelin de los que me hice muy amigo. Hice una temporada y en mayo empiezo a grabar la segunda. Me encanta porque voy a Milán, me instalo un mes para las grabaciones y disfruto un montón. Yo paso cien horas por semana trabajando en la cocina de mi restaurante. Si estoy grabando o estoy acá, en Buenos Aires, dejo a mi equipo a cargo. Cocino todo el tiempo, me sobran horas en la cocina, a esta altura no le tengo que pedir permiso a nadie para estar en televisión.

Mirá también

El primer supper club porteño: cenas privadas en lugares sorprendentes

https://www.clarin.com/sociedad/mauro-colagreco-puedo-vivir-restaurant_0_BkuWYs0Te.html 06-08-2017

Viernes 07 de Abril de 2017

Colagreco, el mejor chef argentino: "Lo imposible no existe"

Nació en La Plata y su restaurante en la Costa Azul francesa fue elegido cuarto entre los 50 mejores del mundo. El rugby, influencia clave en su carrera rumbo a la cima gastronómica mundial.

por ANDREA DEL RIO

1

Clase Ejecutiva, siempre atenta a las tendencias, conoció a Mauro Colagreco en 2008 y apostó a su proyección internacional en 2012, cuando lo convirtió en protagonista del reportaje de portada del mes de julio. Aquí, algunos fragmentos destacados de la charla que mantuvo con Andrea del Rio, editora de la revista *lifestyle* de *El Cronista*.



Colagreco, protagonista de portada en julio de 2012. Cinco años después, la apuesta de *Clase Ejecutiva* por su talento demostró ser acertada.

Durante esos años que marcan a fuego la transición de niño a hombre sin escalas —y también sin pasaje de vuelta—, aprendió que, en la primera línea, no hay fortaleza

mayor que la determinación. También comprobó que de nada sirve la fibra física sin maña, que poco importa el nervio mental sin objetivo, que no basta el hálito espiritual si falla la imaginación. Durante esos años en los que se lució como pilar en las inferiores de La Plata Rugby Club, forjó el carácter autodisciplinado que le permitió triunfar, poco más de una década después, en una liga mucho más competitiva e implacable: la *haute cuisine* francesa.

Así se explican los apabullantes méritos de Mauro Colagreco, el primer —y único— chef argentino —y latinoamericano— en haber obtenido dos de las tres estrellas Michelin. Pero su caso es más singular aún: recibió la primera *étoile* a 9 meses de la apertura de su restaurante Mirazur, en la Costa Azul franca. Antes, en 2007, a un año de su debut oficial, fue consagrado como revelación por la prestigiosa guía *Gault & Millau* que sorprendió al mundillo gastronómico al ungirlo como cocinero del año, galardón que por primera vez atribuyó a un extranjero. Honores, loas y distinciones que Colagreco asume con una naturalidad pasmosa. Con esa sangre fría y esa humildad febril que lo caracterizaba como pilar en el equipo de rugby con el que se consagró campeón nacional todos los años, entre sus 14 y sus 17.

“En esa época, ya había detectado en él ese carácter determinado: arrancaba y arrasaba con todo. ¡Era una bestia!”. Decir que Luis Colagreco es el orgulloso padre del chef argentino más encumbrado del momento es decir lo obvio. Y, sin embargo, es imposible obviarlo. Contador, casado desde 1965 con Rosa América, escribana, fue padre de Ana, Laura y Carolina hasta que llegó el varón. Y con él, la inquietante experiencia de verse reflejado y saber quebrar a tiempo ese espejo en que sólo uno de ambos podía mirarse.

“Mauro coqueteó con la carrera de Económicas, influenciado por el abuelo materno, que era abogado y le decía que tenía que hacerse cargo de mi estudio, que tenía mucha trayectoria. Un día me preguntó qué pensaba. ‘Mirá, el proyecto es bueno porque te recibís y te dejo el estudio funcionando. No vas a tener un pasar importante pero, con tu energía y juventud, vas a vivir bien. Pero hay una condición: te tiene que gustar. Si no, mi consejo es que no sigas’. Entretanto, mi hermana Graciela apareció con la novedad de que Gato Dumas abría su escuela de gastronomía. Y *Maurito* fue a

una de las charlas, para ver de qué se trataba. Cuando volvió, dijo que le había venido una adrenalina que no había sentido nunca. Nosotros somos de buena mesa, así que no me sorprendió su elección”, evoca.

Siguieron tiempos de esfuerzo, que Mauro transitaba entre prácticas laborales y formación profesional. Fue entonces cuando apareció en su camino Beatriz Chomnalez, verdadera prócer de la gastronomía argentina formada en Le Cordon Bleu y especializada en *pâtisserie* de alto vuelo. Luis Colagreco no logra nombrarla sin quebrarse en llanto: “Me emociona, es una divina total. Amadrinó a *Maurito* y lo aconsejó muy bien. Fue muy generosa al prepararlo para que triunfara en Francia. Hasta le consiguió una profesora para que perfeccionara su vocabulario”. De su mano, el flamante cocinero trazó un plan: insertarse laboralmente en la mismísima cuna de la alta gastronomía.

Colagreco llegó a Francia en 2001. Un año después, entró en funcionamiento la segunda etapa del *master plan* concebido con su mentora Chomnalez: hacer su práctica profesional con Bernardo Loiseau, uno de los impulsores de la *nouvelle cuisine* y cuyo restaurante Côte d’Or, en Borgoña, acumulaba las codiciadas tres estrellas Michelin. ¡Y Loiseau le dijo que sí! Cuando se cumplió el plazo, el chef le ofreció un puesto fijo. En 2003, tras la trágica muerte de su primer tutor en suelo francés —Loiseau, el primer chef del mundo en cotizar en Bolsa, se suicidó de un escopetazo tras una baja en su calificación en la guía Gault & Millau, los rumores de que también perdería una de sus estrellas, el acoso de las deudas—, Mauro Colagreco migró a París para trabajar en L’Arpege a las órdenes de otro dios del olimpo culinario: Alain Passard.

Tiempo después, Colagreco decidió medirse en otro desafío: cocinar en un hotel de ultra lujo. A las órdenes del venerado Alain Ducasse, en el restaurante del parisino Plaza Athénée comprobó que el refinamiento del servicio y la perfección en la gestión del negocio no eran meras proclamas marketineras del *top chef*.

“En sus primeros tiempos en Francia vivía como si fuera un estudiante en La Plata: en una pensión, siempre con la misma ropa, sin darse gustos personales, trabajando casi

20 horas por día, para colmo recién casado. Mi hijo encontró su vocación sin esfuerzo, pero todo lo que logró ha sido a costa de un gran sacrificio personal”, resume Luis Colagreco.

¿Hasta qué punto ese debut en condiciones extremas fue la clave de su éxito posterior?

Los inicios siempre son duros porque uno no sabe qué será de su vida estando en un país donde todavía no tuvo tiempo de arraigarse, de armar un círculo de afectos. Pero, sin dudas, lo que viví trabajando para Ducasse fue lo más difícil de mi carrera: durante 6 meses, entraba a trabajar a las 6.30 de la mañana y salía a las 2. Me acuerdo que terminaba cada servicio llorando del cansancio. Entré en una depresión tan grande que incluso me planteé dejar la gastronomía. Hasta llegué a enviar mi currículum a la Guía Michelin postulándome como inspector de restaurantes.

Y llegó la oportunidad. Me venía preparando para cumplir ese sueño desde hacía tiempo: cada vez que llegaba a casa, aunque fuera tarde, me sentaba frente a la computadora, pensaba el plan de negocios, imaginaba el menú, hacía cuentas para ver qué me podía permitir con mis ahorros. Siempre digo que era demasiado joven e inconsciente al haberme metido en Mirazur, un restaurante que llevaba cuatro años cerrado y que arrastraba mala reputación; que además está en Menton, un pueblo hermoso pero de paso entre Francia e Italia; y que es un elefante de cuatro pisos, claro que con una de las mejores vistas de la Costa Azul, en una ladera sobre el Mediterráneo. Pese a todo, nunca pensé que no iba a poder llenar el restaurante cuando firmé el contrato con su propietario, el empresario Michael Likierman (*NdE: Una de las 10 fortunas de Gran Bretaña*). Éramos menos de cinco en el equipo, pero nos organizamos: a los 6 meses ya nos eligieron como restaurante revelación del año y, a los 9, nos llegó la primera estrella Michelin.

“Una mirada a mi sur natal”. Tal es el significado (¿acaso profético?) de Mirazur, el nombre que tenía el restaurante que funcionaba previamente en el solar donde Colagreco no cesa de cosechar laureles. Es un edificio de los años ‘30 que balconea sobre el Mediterráneo, de cara a los Alpes marítimos y a Menton, una villa vacacional situada a pocos kilómetros de Italia y del Principado de Mónaco.

¿Cuál es el secreto de su estilo?

Es muy difícil resumir, en una frase o un concepto, todo un trabajo realizado durante tanto tiempo, y tan variado... Si tuviera que asociar mi cocina a algunas palabras, claro que las frutas, las verduras y las hierbas están muy presentes en mis platos, al punto que a veces son más importantes que otros ingredientes. Sin embargo, no estoy enfocado exclusivamente en lo vegetal. Arrancamos con el huerto propio desde el principio porque queríamos tener un acercamiento a los productos de Menton, que es conocida como la *Ville du Citron* porque allí se cultivan los mejores pomelos, limones, mandarinas, naranjas, quinotos y nísperos. Además, su microclima tan maravilloso permite que sea el único lugar de Francia donde crecen bananas, y también tiene excelentes olivares y quesos. Creo que los cocineros deberíamos ser más conscientes en cuanto a nuestra responsabilidad con el medio ambiente.

Vista su meteórica carrera, ¿cuál fue el consejo que mejor capitalizó?

Me dejó muy marcado la charla previa a mi inscripción en la escuela de *Gato Dumas*, porque él nos planteó la profesión muy crudamente, bien opuesto al discurso que debería dar alguien que quiere sumar alumnos (*risas*). Nos aclaró que es un trabajo sin horarios, que te hace estar lejos de la familia, al margen de los momentos más felices, sudando y sacrificándose. Eso lo tuve siempre en cuenta para recordarme que yo elegí estar donde estoy. Pero, sin dudas, mi mejor guía ha sido mi padre, que siempre nos inculcó el valor del trabajo y el esfuerzo. A esa educación que tuve desde mi infancia le sumo mi personalidad: cuando me pongo algo en mente... Por eso, si alguien me pidiera un consejo a mí, hoy le diría que lo imposible no existe, que siempre hay una chance de llegar, aunque no sean cómodos los caminos: cuando se quiere, se puede.

¿Qué virtudes heredó de su familia?

Es un lindo ejercicio pensarlo... (*se emociona*). La testarudez es de mi madre, aunque no se si conviene publicarlo (*sonríe*). La perseverancia, de mi padre. La locura, de mi hermana Ana. La bohemia, de mi hermana Laura. Y los pies en la tierra, de mi hermana Carolina.

¿Y cómo se le ocurriría agradecerles por ese legado?

Me acuerdo de mi abuela paterna, Amalia, que ya no está (*solloza*). Me gustaría tanto

que volviéramos a compartir un almuerzo en esa casa donde viví por primera vez lo que es el amor en torno a una mesa...

La versión original de esta entrevista de tapa fue publicada en la edición 127 de Clase Ejecutiva, la revista lifestyle de El Cronista Comercial

<https://www.cronista.com/clase/dixit/Colagreco-el-mejor-chef-argentino-Lo-imposible-no-existe-20170407-0003.html> 07-08-2017

Qué pasa en los negocios

SEGUIR

- [¡Personalizá tu lectura!](#)

[Ingresá](#)

La guerra del fast food: nuevos jugadores y más cadenas extranjeras se reparten \$10.000 millones

Chipotle, Panera Bread y Cheesecake Factory miran de cerca el mercado argentino; el buen andar de las hamburguesas, con Mc Donald's, Burger King y Wendy's a la cabeza, sumó a Burger 54 y Dean & Dennys, y despertó el interés de Carl's y Five Guys; la expansión de Subway

SEGUIR

Alfredo Sainz

LA NACION

LUNES 24 DE AGOSTO DE 2015

Como si se tratara de los preparativos de una invasión, en los últimos años las grandes cadenas internacionales de comida rápida fueron avanzando sobre la mayoría de los países vecinos, preparándose para un desembarco en el mercado argentino, que finalmente se podría concretar en 2016.

Si bien en el sector nadie quiere dar a conocer sus planes para no avivar a la competencia, está claro que las cadenas que están haciendo negocios en Perú, Colombia, Chile o Brasil están esperando un escenario más amigable con las inversiones extranjeras para poner un pie en territorio argentino.

La apuesta por la Argentina se inscribe dentro de una estrategia más amplia de crecimiento en los mercados emergentes por parte de las grandes marcas internacionales del rubro, que en la mayoría de los casos son estadounidenses. En su país de origen, donde genera unos US\$ 160.000 millones por año, gran parte de la industria está en el ojo de la tormenta porque es vista como la principal culpable del crecimiento en la obesidad en los niños y esta mala reputación ya se reflejó en una pérdida de clientes a manos de competidores más saludables.

Los que llegan

En la lista de cadenas que están mirando de cerca el mercado argentino figuran Chipotle -una propuesta de comida mexicana, que hoy es la cadena gastronómica de mayor crecimiento en Estados Unidos-, Panera Bread (nació en 1981, con una propuesta de comida saludable y una apuesta muy fuerte por los platos orgánicos) y Cheesecake Factory (ya se instaló en México, con una oferta que trasciende al tradicional *cheesecake*). En los tres casos se trata de propuestas de comida casual (o *casual dining*), un modelo a mitad de camino entre el *fast food* y los restaurantes tradicionales que busca diferenciarse por ofrecer un servicio y producto de calidad a precios moderados, y con una estética más moderna y cosmopolita. En este segmento también quiere hacerse fuerte PF Chang's, que ya cuenta con una tienda en Martínez y planea sumar una segunda en Vicente López.

Otro rubro que despierta interés es el de las hamburguesas. A la oferta más tradicional de los tres grandes jugadores del negocio que ya están presentes en el país, McDonald's, Burger King y Wendy's, en el último tiempo se sumaron propuestas más *gourmet* como Burger 54 (de los dueños de las parrillas Kansas) y Dean & Dennys (con locales en Palermo y Recoleta). Y los buenos resultados de estos proyectos locales ya despertaron el interés de cadenas estadounidenses como Carl's (que está dando los primeros pasos en la región con aperturas en México y Brasil) o Five Guys (la cadena favorita de Barack Obama), que buscan ofrecer un producto un poco más sofisticado, pero sin perder la esencia de la hamburguesa.



Damián Pozzoli, Andrés Irigo, Sebastián Ríos, Lucas Fernández.

En cualquier caso, lo que está en juego es un negocio que mueve cerca de \$ 10.000 millones anuales y está claramente liderado por Arcos Dorados -la dueña de la máster franquicia de McDonald's para la mayoría de los países de la región- que cerró 2014 con una facturación de \$ 2784 millones en el mercado local, seguido por el Grupo Alsea (Burger King, Starbucks y PF Chang's), con \$ 1822 millones.

"La Argentina es un mercado muy grande y el interés de nuevos jugadores es la mejor prueba de que hay mucho terreno para crecer. Hoy tenemos más de 220 locales en el país, pero hay muchas zonas en las que todavía no estamos. El ritmo de expansión va a depender de muchos factores, pero el objetivo es seguir creciendo", asegura Lucas Fernández, gerente de Marketing de Arcos Dorados, el operador de la franquicia de McDonald's para América Latina y el Caribe.

El principal rival local de la firma que creó el Big Mac, al menos en el tamaño de la red, es Subway, que volvió al país en 2007 -después de una incursión fallida en los 90-; en ocho años ya cuenta con 175 locales distribuidos en todo el país y proyecta llegar a los 800 en 2025.

"El objetivo en el corto plazo es desplazar a McDonald's como la cadena número uno de la Argentina, repitiendo lo que sucede en el mundo, donde contamos con más de 44.000 tiendas en 102 países", asegura Andrés Irigo, agente de Desarrollo de Subway. "Una de las razones de nuestro crecimiento es que somos opción más sana dentro del *fast food*, porque le damos al cliente la posibilidad de elegir cómo armar su sándwich. Y a esto se suma que, al contar con un gran volumen, tenemos un mayor poder de compra, que después se traslada al precio, lo que nos permite tener los valores más competitivos del mercado."

Los antecedentes

Los antecedentes que ofrece el mercado local para la incursión de nuevos jugadores son alentadores. El último gran desembarco en el país fue el de KFC, que a principios de los 90 había fracasado para imponer el gusto por el pollo frito entre los consumidores argentinos, pero que hace tres años volvió a probar suerte con una tienda en Alto Palermo y ahora está en pleno plan de expansión.

"Este fin de semana estamos abriendo en Unicenter el cuarto local de KFC en la Argentina y además queremos seguir creciendo con Wendy's, que también tiene cuatro locales en el país. El objetivo es repetir lo que hicimos en Chile, donde con dos marcas ya tenemos 80 sucursales y para lograrlo vamos a empezar a lanzar subfranquicias de Wendy's", afirma Damián Pozzoli, socio de Degasa, empresa formada junto con otros ex ejecutivos de Citibank, como Guillermo Stanley, Carlos Giovanelli y Osvaldo Pieruzzini, para incursionar en el rubro gastronómico. Degasa también tiene la licencia para la región de China Wok y Pizza Hut, aunque por el momento descartan un ingreso de cualquiera de las dos marcas en el mercado local. "La comida china y las pizzerías son dos segmentos muy complicados, porque en ambos casos la competencia informal es muy grande", comenta Pozzoli.

El movimiento de cadenas de gastronomía no se limita a la llegada de jugadores internacionales y también hay marcas argentinas que están probando suerte en el exterior. "La gastronomía argentina está muy bien posicionada tanto a nivel producto como de marca y Buenos Aires sigue teniendo una industria muy desarrollada, lo que explica el interés de países de la región para llevar las propuestas argentinas", dice Sebastián Ríos, socio de Almacén de Pizzas, la cadena de pizzerías *gourmet* que hoy cuenta con 23 locales en la Argentina y proyecta cerrar el año con 30. "También estamos creciendo afuera y ya tenemos confirmadas las aperturas de las primeras

sucursales en Montevideo y Asunción, y seguimos en conversación para llevar la marca a México, Chile y República Dominicana", adelanta Ríos.

Más allá del indudable interés que despierta el mercado argentino, la plaza local también sabe de fracasos. El más reciente es el de Benihana, la cadena de comida japonesa que había llegado al país en 2009 de la mano de los dueños del frigorífico Avicar y que hace unas semanas cerró su único local que funcionaba en el *shopping* Alto Palermo.

De esta manera, Benihana se sumó a la lista, relativamente extendida, de marcas internacionales que no le encontraron la vuelta al público local. En ese grupo figuran desde propuestas que *a priori* parecían más cercanas al consumidor argentino, como Pizza Hut o Domino's, hasta otras más exóticas como las donas de Dunkin Donuts o la comida centroeuropea de Schlotzsky's Deli.

"La gastronomía argentina es muy competitiva y el mejor ejemplo es el de la pizza. A propuestas estandarizadas, como las de Pizza Hut o Domino's, les cuesta mucho el mercado local porque se enfrentan a una oferta muy amplia y que cubre todos los segmentos. A esto se suma que a estas cadenas les resulta más difícil construir un vínculo con los consumidores que en la gastronomía es un punto clave", advierte Damián Di Pace, de la consultora Focus Market y asesor de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), dejando en claro los desafíos que deberán enfrentar las cadenas que quieran salir a la conquista de los consumidores argentinos.

En la misma línea, los nuevos jugadores que busquen desembarcar en el país también deberán sortear obstáculos macroeconómicos. "La confianza del consumidor se ha desgastado por el aumento de la inflación. El índice no oficial alcanzó el 38%, erosionando el poder adquisitivo de los clientes y socavando el gasto destinado a comer fuera del hogar, al tiempo que reduce los potenciales beneficios para las empresas", describe un informe de Euromonitor de julio último, que avanza en el análisis: "En este contexto, los consumidores argentinos se volvieron cada vez más sensibles a los precios, en busca de ofertas y descuentos, mientras que la demanda de calidad y comida sana se relacionó directamente con las consideraciones de precio y valor". Una oportunidad que las firmas de comida rápida sabrán aprovechar.

Lo peor de la crisis ya pasó

La llegada de nuevos jugadores al negocio de la gastronomía se explica, en parte, por el proceso de recuperación que vive el rubro en los últimos meses. Según datos del gobierno porteño, las ventas de los restaurantes en la Ciudad tuvieron un incremento del 11,9% en el primer trimestre del año, que contrasta contra la caída del 10,2% que habían sufrido en el mismo período de 2014. La sensación de que lo peor de la crisis ya pasó también se siente entre las cadenas de comida, que crecieron un 6,2% el primer trimestre.

- [LA NACION](#)
- [Economía](#)
- [Qué pasa en los negocios](#)

ANEXO III ENCUESTA

Encuesta de gustos y preferencias por comidas rápidas.

Objetivo: a partir de la presente encuesta se tratará de identificar qué tipo de comida rápida consume y con qué frecuencia y su apertura a nuevas propuestas gastronómicas de casual gourmet o good food.

1- Sexo.

- a. Femenino.
- b. Masculino.

2- ¿Cuál su rango de edad?.

- a. Hasta 16 años.
- b. Más de 16 a 30 años.
- c. De 31 a 45 años.
- d. 45 a 65 años.
- e. Más de 65 años.

3- ¿Ud. consume comida rápida?.

- a. SI.
- b. NO.

4- ¿Con qué frecuencia consume comida rápida?.

	Nunca.	Rava vez.	Usualmente.	Casi Siempre.	Siempre.
Hasta dos veces a la semana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De tres a cuatro veces por semana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Más de cuatro veces.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5- Cuando Ud. Consume comida rápida, lo hace:

- a. En el Local.
- b. Take Away.

6- ¿Cuáles de los siguientes alimentos Ud., consume y con qué frecuencia?.

	Nunca.	Rava vez.	Usualmente.	Casi Siempre.	Siempre.
Pollo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pizza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hamburguesa .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hot Dog.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nunca.	Rava vez.	Usualmente.	Casi Siempre.	Siempre.
Empanadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tartas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ensaladas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Si eligió otros rogamos especificar:

7- Ud., prefiere:

- a. Envase de plástico.
- b. Papel-Cartón.
- c. Pasto Formo.

8- ¿Conoce lo que es un SHAWARMA?.

- a. SI.
- b. NO.

9- ¿Cuánto tiempo libre tiene para almorzar?.

- a. Menos de una hora.
- b. De una a dos horas.
- c. Más de dos horas.

10- ¿Qué aprecia de los locales de Fast Food o comida rápida?

- a. El servicio al cliente.
- b. Calidad de producto.
- c. Tiempo de atención.
- d. Propuesta de producto.
- e. La temática.
- f. Otros.

Si eligió otros rogamos especificar:

11- ¿Cuál es el rango de gasto en su almuerzo?

- a. Menos de 100 pesos.
- b. De 100 a 150.
- c. De 150 a 200.
- d. Más de 200.

12- ¿Qué bebidas preferiría Ud., al consumir su almuerzo?

- a. Gaseosas.
- b. Jugos.
- c. Aguas Minerales.
- d. Aguas Saborizadas.
- e. Cerveza.
- f. Infusiones.

g. Otros.

Si eligió otros rogamos especificar:

13- ¿Qué complemento prefiere para acompañar su plato de comida?.

a. Ensaladas.

b. Papas Fritas.

c. Postres.

d. Ninguno.

e. Otros.

Si eligió otros rogamos especificar:

14- ¿Crees que la comida rápida puede afectar a tu salud?.

a. SI.

b. NO.

15- ¿Estarías dispuesto a aceptar una propuesta de Good Food, Casual Food, o Gourmet Food con la velocidad de la comida rápida?.

a. SI.

b. NO.

16- ¿Cuánto influye el precio en tu decisión?.

- a. Nada.
- b. Poco.
- c. Indiferente.
- d. Mucho.
- e. Determinante.

17- ¿Eres leal a alguna cadena de comida rápida?.

Indicar

18- La eliges porque tiene:

- a. Mejor comida.
- b. Mejores precios.
- c. Servicio más rápido.
- d. Mejor Calidad.
- e. Otros.

Si eligió otros rogamos especificar:

19- ¿Te importaría que tu consumo tenga impacto social? (Colaboración y/o ayuda a organizaciones del tercer sector).

- a. SI.
- b. NO.

20- ¿Valorarías la trayectoria del equipo que lleva adelante la propuesta gastronómica?.

- a. SI.
- b. NO.

21- ¿Valorás certificaciones de Calidad? (ISO, etc.).

- a. SI.
- b. NO.

22- ¿Considerarías una propuesta nueva que convine el Shawarma con un pan de Viena o pebete en formato especial?.

- a. SI.
- b. NO.

MUCHAS GRACIAS POR TU TIEMPO Y RESPUESTAS!!!!!!

ANEXO IV CONTRATO DE FRANQUICIA

Modelo para la elaboración de un contrato de Franquicia

De acuerdo con el concepto 0208594 de Octubre de 2002 emitido por la Superintendencia de Industria y Comercio, "el contrato de franquicia es un contrato atípico, es decir, que se trata de un negocio jurídico que no se encuentra regulado por ninguna norma jurídica y que es producto de la autonomía privada expresada en la libertad contractual.

En ese mismo concepto, citando la doctrina de algunos libros reconocidos, se mencionan las siguientes definiciones para el contrato de Franquicia:

"Contrato sinalagmático de ejecución sucesiva por medio del cual una empresa denominada franquiciante confiere a una o varias empresas denominadas franquiciadas el derecho a reproducir, bajo la enseña del franquiciante y con sus signos distintivos propios, con su asistencia continua, el sistema de gestión previamente experimentado por el franquiciante y frente, gracias a la ventaja comparativa que esto le procura, le permite razonablemente a un franquiciado diligente, efectuar negocios beneficiosos". (VELILLA MORENO, Marco Antonio, Introducción al Derecho de los Negocios, El navegante editores, 2001, página 283)

"Es un contrato entre una parte denominada el franquiciador y otra denominada el franquiciado, en donde el primero le permite al último hacer el mercadeo de un producto o servicio bajo su nombre o bajo su marca, contra el pago de un derecho de entrada o regalías en ambos. El franquiciado hace la inversión necesaria para el negocio, es independiente y no está subordinado al franquiciador. La independencia se traduce en que cada parte tiene sus propios empleados, tiene una inversión propia y asume, en general, sus propios riesgos. Así las cosas, el franquiciador le ofrece al franquiciado la posibilidad de usar su marca, su nombre, sus colores, su sistema de publicidad y su conocimiento plenamente probado para alcanzar el éxito." (TORRENTE BAYONA Cesar, GALINDO VANEGAS, Héctor Rubén, ALTURO GARCÍA, Sandra. Las Franquicias. Cámara de Comercio de Bogotá, 1995, página 25)

Debe recordarse que si una persona natural va a explotar la franquicia de una empresa, en ese caso no se le permite inscribirse en el régimen simplificado del IVA y deberá desarrollar su negocio bajo el régimen común (ver art.499 numeral 4 del Estatuto Tributario)

Mencionado lo anterior, a continuación se suministra un modelo para la celebración de un Contrato de Franquicia

CONTRATO DE FRANQUICIA

Entre los suscritos, de una parte....., mayor de edad y vecino de esta ciudad, identificado con la cédula de ciudadanía N°.....expedida en....., quien obra en nombre y representación de....., que en adelante se denominará EL FRANQUICIANTE, y por la otra,, también mayor y vecino de....., identificado con la cédula de ciudadanía N°....., expedida en....., quien obra en nombre y representación de.....y quien en adelante se denominará EL FRANQUICIADO, hemos convenido celebrar el presente **CONTRATO DE FRANQUICIA**, conforme a las siguientes cláusulas: **PRIMERA: Objeto.** EL FRANQUICIANTE, propietario de la marca....., registrada en la División de Propiedad Industrial de la Superintendencia de Industria y Comercio, bajo el N°....., concede el uso de dicha marca y todo lo que esta involucra (nombre comercial, emblema, modelos, diseños y know how) para ser explotada por el FRANQUICIADO. El punto de venta estará ubicado en..... de la ciudad de.....**SEGUNDA: Derechos de entrada, uso de marca y producto.** EL FRANQUICIANTE concede el uso de su marca y producto por la suma de (\$). Para la utilización de otras franquicias se firmarán nuevos contratos por los precios que llegaren a ser objeto de negociación. **TERCERA: Regalías.** La utilización de la franquicia no generará cobro de regalías. En el evento de celebración de otro contrato de franquicia, no se cubrirán regalías. **CUARTA: Obligaciones del FRANQUICIANTE.** 1. Incorporar nuevos productos y mejorar la calidad de los existentes. 2. Permitir el uso por parte del FRANQUICIADO de los derechos de propiedad intelectual e industrial, tales como la marca, el emblema, patente y productos. 3. Colocar a disposición del FRANQUICIADO las mercancías o inventarios que componen su surtido, o, garantizar la puesta a disposición del mismo FRANQUICIADO de las mercancías cuando no sean fabricadas por EL FRANQUICIADOR. 4. Determinar las políticas y estrategias de mercadeo en cuanto a posicionamiento, variables del producto (marca, empaque, precio), variables de comunicación (publicidad, promociones), investigación de mercados y fondo de promociones y publicidad. 5. Otorgar formación, adiestramiento y asistencia técnica al FRANQUICIADO en los campos técnicos, comercial, financiero, contable, fiscal y de gestión en la iniciación de la franquicia y durante la explotación de las unidades de venta por EL FRANQUICIADO. **QUINTA: Obligaciones del FRANQUICIADO.** 1. Comercializar los productos con las especificaciones impuestas por EL FRANQUICIANTE. 2. Comercializar los artículos producidos o designados por EL FRANQUICIANTE. 3. No explotar directa o indirectamente la franquicia por medio de establecimientos similares al de la franquicia. 4. Utilizar durante la vigencia del contrato el Know How y Licencia de Marca concedida por EL FRANQUICIANTE sólo para la explotación de las franquicias. 5. No Revelar el contenido del Know How suministrado por EL FRANQUICIANTE. 6 Contribuir mediante el cumplimiento de las directrices pactadas por EL FRANQUICIANTE, a la buena reputación y éxito de la cadena. 7. Asistir a cursos de preparación o actualización suministrados por EL FRANQUICIANTE. 8. Desplegar las actividades administrativas y operativas necesarias para el desarrollo y la explotación adecuada de cada una de las franquicias. 9 Informar al FRANQUICIANTE, sobre las mejoras en los procedimientos técnicos y comerciales empleados en la explotación de la franquicia. 10. Disponer de un inventario suficiente, en calidad y variedad para satisfacer las necesidades de la clientela. 11. Aplicar los precios de venta

definidos por EL FRANQUICIANTE. 12. Utilizar los signos distintivos del FRANQUICIANTE, mantener una política publicitaria y promocionar adecuadamente y de acuerdo con las necesidades de la franquicia. 13. Respetar las normas de explotación y gestión pactadas, llevando adecuadamente la contabilidad y aceptando los controles del FRANQUICIANTE establecidos en el contrato. 14. Registrar cada uno de los establecimientos o puntos de venta en la Cámara de Comercio con la razón social. 15. El uso de la marca correrá por cuenta y riesgo del FRANQUICIADO, quien responderá por las infracciones civiles, policiales y administrativas en general e incluso con las multas derivadas de los mismos durante el término del presente contrato y hasta que cese el uso de la marca. El pago de impuestos, tasas, gravámenes, creados o a punto de crearse, derivados de uso de la marca en el local respectivo correrán a cargo del FRANQUICIADO. **SEXTA: Terminación y prórroga.** La duración del presente contrato será de.....(especificar el período), contado desde el.....de.....de..... El contrato podrá ser prorrogado previo acuerdo de las partes que se hará constar por escrito. En caso de terminación EL FRANQUICIADO renuncia a cualquier indemnización por clientela en el territorio pactado. **SEPTIMA: Cesión de derechos.** EL FRANQUICIADO no podrá ceder el contrato sino con autorización escrita del FRANQUICIANTE. **OCTAVA: Causales de terminación anticipada.** EL FRANQUICIANTE podrá en cualquier tiempo dar por terminado el contrato de manera unilateral, informando con una antelación igual a la allí pactada, en cualquiera de los siguientes eventos: a) Insolvencia del FRANQUICIADO; b) Ineficiencia en la prestación de servicios de postventa, y c) Violación a cualquiera de las cláusulas del presente contrato. **NOVENA: Cláusula penal.** Si cualquiera de las partes incumpliere una cualquiera de las obligaciones a su cargo, deberá pagar a la otra la suma de.....pesos (\$....) a título de pena derivada de dicho incumplimiento. **DECIMA: Cláusula compromisoria.** Las partes convienen que en el evento en que surja alguna diferencia entre las mismas, por razón o con ocasión del presente contrato, será resuelta por un Tribunal de Arbitramento, cuyo domicilio será.....(lugar de ejecución del contrato), integrado por.....(...) árbitros designados conforme a la ley. Los arbitramentos que ocurrieren se regirán por lo dispuesto en el Decreto 2279 de 1991, en la Ley 23 de 1991 y en las demás normas que modifiquen o adicionen la materia. Las partes contratantes acuerdan someterse a decisión de árbitros o amigables componedores sobre las divergencias que surjan como producto del presente contrato.

En constancia de lo anterior, se firma en la ciudad de _____, a los _____ días del mes de _____ del año _____

(Nombre-Cédula) FRANQUICIANTE

(Nombre-Cédula) FRANQUICIADO

CURRICULUM VITAE

Dr. Víctor Eduardo Barg **TESISTA**

Nacido en Octubre de 1958, es Contador Público y Licenciado en Administración graduado en la Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas con mención de honor. Profesor Universitario graduado en la Universidad ISALUD. Posee además un Postgrado en Docencia Universitaria de la Universidad de Buenos Aires. Ha participado en numerosos cursos de capacitación en diversos tópicos de incumbencia profesional.

Actualmente es Profesor adjunto regular de Administración de la Producción y Profesor adjunto de Comercialización en la FCE-UBA, Titular de Administración de la Producción en la Universidad ISALUD. Profesor Titular de Estrategias Empresariales, Profesor Titular de Producción y Servicios I, Profesor Adjunto de Administración y Profesor Titular de Pymes y empresas de familia en la Universidad de Palermo. Profesor Asociado a cargo de las cátedras de Logística Comercial, Adm. De la Producción. Desarrollo de productos, Comercialización estratégica, Principios de administración. Marketing de servicios y Habilitación Profesional I y II Universidad de Belgrano. Es también Capacitador, Mentor y Evaluador de la “Competencia Naves” (IAE- Escuela de Negocios - Universidad Austral) que fomenta la creación de emprendimientos sustentables.

Se desempeña como consultor y contador en su Consultora (LBC Consultores) y su Estudio contable, ambos independientes entre sí.

Posee amplia experiencia laboral en diferentes áreas de diferentes empresas sobre todo en el área comercial y financiera y una cartera significativa de clientes de variados sectores industriales

A nivel profesional ha ocupado cargos directivos y gerenciales en diversas Pymes de variados sectores industriales, Gerente de Ventas de Pymes y Multinacionales de bienes tangibles e intangibles, y Gerente General de Entidades financieras y Cooperativas, bajo la órbita del B.C.R.A. y el INACYM. Ha liderado innumerables proyectos de inversión.

Actualmente, sumado a su trabajo docente, es disertante en conferencias, capacitaciones y congresos relacionados con su profesión y en su tarea actual de consultor se ha especializado entre otras cosas en temas varios y comerciales, de diversos sectores industriales.

