



**Universidad de Palermo**

**MBA en Dirección de Empresas**

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

***INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA  
CREACIÓN DE RESTAURANTES DIGITALES***

*Ideas para su lanzamiento en Buenos Aires, Argentina*

**Tesista: Jairo José Barradas Solano**

**Legajo: 0105161**

**Director de Tesis: Jorge Almada**

**2022**

**Buenos Aires – Argentina**

## **EVALUACIÓN DEL COMITÉ**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Argentina por recibirme de brazos abiertos y brindarme grandiosas oportunidades y confianza para desarrollarme profesionalmente.

Agradezco infinitamente a la Universidad de Palermo y a todas las personas maravillosas que conocí durante mi permanencia en el MBA ya que ellas transformaron mi forma de percibir el mundo, los negocios y las grandes amistades.

## RESUMEN DE LA TESIS

El presente proyecto considera como principal propósito realizar una investigación y propuesta de un plan de negocios para la apertura de una dark kitchen -o cocina oculta- en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. A partir de este único espacio se despachará la comida de diversas marcas de restaurantes digitales -controladas por un mismo holding- quienes usarán como plataforma de venta las apps de pedidos de comida en línea llamadas *PedidosYa* y *Rappi*. El objetivo es identificar el nivel de interés gastronómico del público a través de su interacción con estas aplicaciones virtuales. De esta forma se evaluará la viabilidad y factibilidad de una puesta en marcha para esta propuesta de negocio.

Durante su desarrollo fue utilizada una metodología que requirió la aplicación de distintas herramientas de recolección de datos tales como encuestas, observación directa de campo, y entrevistas. Además, se implementaron metodologías de análisis estratégico tales como las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter, FODA y análisis PESTEL.

Los resultados obtenidos se encuentran expresados en el presente documento y confirman que la puesta en marcha del negocio es factible dadas las condiciones establecidas en las conclusiones.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>EVALUACIÓN DEL COMITÉ</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>3</b>
<b>RESUMEN DE LA TESIS</b>	<b>4</b>
<b>TABLA DE CONTENIDOS</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>8</b>
<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b>	<b>10</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>11</b>
Antecedentes y Motivos.....	11
Definición del Problema y Preguntas de la Investigación .....	12
Hipótesis .....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos.....	13
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>14</b>
Encuestas.....	14
Observación .....	14
Entrevistas .....	15
Revisión Bibliográfica .....	16
<b>1. MARCO TEÓRICO</b>	<b>17</b>
1.1 Plan de Negocios .....	17
1.2 Business Model Innovation .....	18
1.3 Las Cinco Fuerzas de Porter.....	19
1.4 Matriz FODA.....	22
1.5 Evaluación Financiera .....	23
1.6 Estrategias de Marketing Digital .....	26
1.7 Creación de Marca y Lanzamiento de Nuevos Productos .....	28
1.8 Restaurantes en Buenos Aires .....	31
1.9 Aplicaciones digitales de comida a domicilio .....	32
1.10 Cocinas Ocultas o Dark Kitchens.....	34
1.11 Los Nuevos Hábitos de los Consumidores .....	37
1.12 Conclusiones del Capítulo .....	39
<b>2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b>	<b>41</b>

2.1	Análisis PESTEL .....	41
2.2	Las 5 Fuerzas de Porter.....	42
2.3	Matriz F.O.D.A.....	44
<b>3.</b>	<b>INVESTIGACIÓN DEL MERCADO</b>	<b>46</b>
3.1	Encuesta a Consumidores Potenciales.....	46
3.2	Observación de Campo de Cocinas Ocultas .....	58
3.3	Observación de Campo de Restaurantes Mexicanos .....	59
3.4	Observación de Campo de Pizzerías.....	60
3.5	Entrevista a informantes clave.....	60
<b>4.</b>	<b>PLAN DE MARKETING</b>	<b>64</b>
4.1	Business Model Canvas .....	64
4.2	Identidad Corporativa .....	65
4.3	Marca de Restaurantes .....	65
4.4	Target y Segmentación de Público .....	67
4.5	Posicionamiento.....	69
4.6	Productos .....	69
4.7	Precio de Platos.....	70
4.8	Plaza.....	71
4.9	Promoción y Objetivos de Comunicación .....	72
<b>5.</b>	<b>PLAN DE OPERACIONES</b>	<b>74</b>
5.1	Características del local .....	74
5.2	Distribución de Áreas .....	74
5.3	Proveedores.....	75
5.4	Equipos requeridos .....	75
5.5	Horario de Funcionamiento .....	76
5.6	Seguridad .....	76
<b>6.</b>	<b>PLAN DE RRHH</b>	<b>78</b>
6.1	Misión.....	78
6.2	Visión.....	78
6.3	Valores .....	78
6.4	Personal Requerido.....	78
6.5	Descripción de Cargos, Funciones y Responsabilidades.....	79
<b>7.</b>	<b>PLAN ECONÓMICO FINANCIERO</b>	<b>81</b>
7.1	Estimación de la demanda .....	81

7.2	Supuestos Financieros .....	82
7.3	Estimación de ingresos y egresos .....	82
7.4	Estado de resultados .....	86
7.5	Flujo de fondos .....	87
7.6	Punto de equilibrio.....	88
7.7	Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Actual Neto (VAN).....	89
7.8	Análisis de sensibilidad .....	90
<b>8.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>92</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>94</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>96</b>
	<b>CURRICULUM VITAE</b>	<b>99</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1. Plan de Negocio.</b> .....	<b>18</b>
<b>Tabla 2: Matriz FODA.</b> .....	<b>23</b>
<b>Tabla 3: Evaluación Financiera.</b> .....	<b>26</b>
<b>Tabla 4: Estrategias de Marketing Digital.</b> .....	<b>28</b>
<b>Tabla 5: Creación de Marca y Lanzamiento de Nuevos Productos.</b> .....	<b>30</b>
<b>Tabla 6: Restaurantes en Buenos Aires.</b> .....	<b>32</b>
<b>Tabla 7: Apps digitales de comida a domicilio.</b> .....	<b>34</b>
<b>Tabla 8: Las cocinas ocultas o <i>dark kitchens</i>.</b> .....	<b>37</b>
<b>Tabla 9: Los Nuevos Hábitos de Consumo.</b> .....	<b>38</b>
<b>Tabla 10: Análisis PESTEL.</b> .....	<b>41</b>
<b>Tabla 11: Análisis comparativo de marcas de cocinas ocultas.</b> .....	<b>58</b>
<b>Tabla 12: Perfil de la Competencia.</b> .....	<b>59</b>
<b>Tabla 13: Perfil de la Competencia.</b> .....	<b>60</b>
<b>Tabla 14: Business Model Canvas.</b> .....	<b>64</b>
<b>Tabla 15: Segmentación de público.</b> .....	<b>68</b>
<b>Tabla 16: Menú de restaurantes.</b> .....	<b>70</b>
<b>Tabla 17: Precios de productos.</b> .....	<b>71</b>
<b>Tabla 18. Equipos de cocina requeridos.</b> .....	<b>75</b>
<b>Tabla 19. Personal requerido.</b> .....	<b>78</b>
<b>Tabla 20. Funciones del personal requerido.</b> .....	<b>79</b>
<b>Tabla 21: Estimación de la demanda.</b> .....	<b>81</b>
<b>Tabla 22: Supuestos financieros aplicados a proyección.</b> .....	<b>82</b>
<b>Tabla 23: Proyección de ingresos.</b> .....	<b>83</b>
<b>Tabla 24: Proyección de egresos.</b> .....	<b>84</b>
<b>Tabla 25: Proyección de gastos.</b> .....	<b>85</b>
<b>Tabla 26: Inversión Inicial.</b> .....	<b>85</b>
<b>Tabla 27: Estado de Resultados.</b> .....	<b>86</b>
<b>Tabla 28: Flujo de fondos.</b> .....	<b>87</b>

<b>Tabla 29: Punto de equilibrio. ....</b>	<b>88</b>
<b>Tabla 30: Tasa Interna de Retorno y Valor Actual Neto. ....</b>	<b>89</b>
<b>Tabla 31: Análisis pesimista. Reducción de ventas 10%.....</b>	<b>90</b>
<b>Tabla 32: Análisis deprimido. Reducción de ventas 21% .....</b>	<b>91</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1: Las 5 Fuerzas Competitivas de la industria. ....</b>	<b>20</b>
<b>Ilustración 2: Costumbre de comer en restaurantes. ....</b>	<b>47</b>
<b>Ilustración 3: Costumbre de comprar comida por delivery. ....</b>	<b>48</b>
<b>Ilustración 4: Cantidad de compras semanales.....</b>	<b>49</b>
<b>Ilustración 5: Momento habitual de compra durante el día. ....</b>	<b>50</b>
<b>Ilustración 6: Motivos para comprar comida por delivery.....</b>	<b>51</b>
<b>Ilustración 7: Criterios durante la elección de comidas o restaurantes.....</b>	<b>52</b>
<b>Ilustración 8: Tipos de comida preferida.....</b>	<b>53</b>
<b>Ilustración 9: Dinero destinado a cada compra de comida.....</b>	<b>54</b>
<b>Ilustración 10: Medios de contacto durante la compra.....</b>	<b>55</b>
<b>Ilustración 11: Compras a restaurantes desconocidos. ....</b>	<b>56</b>
<b>Ilustración 12: Intención de compra en el futuro. ....</b>	<b>57</b>
<b>Ilustración 13: Logo del negocio.....</b>	<b>65</b>
<b>Ilustración 14: Logo del restaurante mexicano Qué Tacos Wey.....</b>	<b>66</b>
<b>Ilustración 15: Logo de la pizzería Nostra Pizza.....</b>	<b>66</b>
<b>Ilustración 16: Desarrollo de marcas de restaurantes digitales.....</b>	<b>67</b>
<b>Ilustración 17: Barrio Villa Crespo, Capital Federal. ....</b>	<b>72</b>

## INTRODUCCIÓN

### **Antecedentes y Motivos**

Desde el siglo XVIII se registra la aparición de los primeros restaurantes en algunas ciudades de Europa. Estos establecimientos atendían a las personas que los frecuentaban ofreciéndoles un servicio modesto, mesas individuales para comer, un menú variado de platos y distintos horarios de atención.

En la actualidad muy poco ha variado este servicio en comparación con sus inicios. Las razones por las cuales las personas deciden alimentarse en este tipo de establecimientos son diversas. Sin embargo, hay algo en común en todas ellas: desean ser atendidas cordialmente y obtener una gran experiencia durante su visita. Los restaurantes siempre han tenido el desafío de brindar un servicio que satisfaga a cada cliente de forma personalizada tomando en consideración cada detalle del entorno, entre ellos la ubicación del local, la decoración, la atención ofrecida y por supuesto el paladar del comensal por nombrar algunos.

Sin embargo, la transformación de la sociedad y de quienes la integran producto de la incorporación de la tecnología a sus vidas ha redefinido las necesidades e intereses de las personas. La forma tradicional de disfrutar un plato de comida de un restaurante le exigía al cliente su desplazamiento hasta la ubicación física del establecimiento. Hoy en día, han surgido alternativas para aquellos que desean permanecer en sus hogares y recibir el mismo producto sin moverse de casa. La aparición de los teléfonos, el internet y aplicaciones digitales modificó las formas habituales de degustar las recetas culinarias preparadas por otros.

El servicio de entrega de comida a domicilio se reforzó en gran medida debido al acompañamiento de la tecnología. Su expansión permitió acelerar el desarrollo de la comunicación, medios de pago y otras condiciones que son requisitos para una adecuada interacción entre restaurantes y clientes dando lugar a un creciente mercado que generó buenas oportunidades para quienes actualmente deseen formar parte de él.

## **Definición del Problema y Preguntas de la Investigación**

Los restaurantes que cuentan con establecimientos físicos han podido apreciar durante los últimos años que parte del consumo existente en el mercado al cual pertenecen ha comenzado a demandarse por un canal no tradicional: el digital. La aparición de las aplicaciones web ha dado lugar a una nueva forma de consumición gastronómica entre las personas, en donde ahora pueden disfrutar los mismos platos de sus restaurantes favoritos pero desde la comodidad de sus casas. La razón de ello es el fortalecimiento del servicio de comida a domicilio o delivery -que ya existía desde hace muchos años- pero tomó fuerza gracias al desarrollo virtual de las aplicaciones.

Ante esta revelación, Morales (2021) afirma que muchos locales de comida han tenido que adaptarse a las nuevas maneras de ofrecer el servicio para mantener el valor que sus clientes perciben de ellos. Se trata de reinventarse, aprender a usar las plataformas tecnológicas, optimizar algunos procesos dentro de sus cocinas y otros desafíos necesarios para adecuarse a las necesidades del mercado en donde parte de su producción está siendo destinada a los despachos domiciliarios.

Según Fernández (2021), esta situación ha obligado a un gran número de restaurantes a cuestionarse si su modelo de negocio propio e individual posee las condiciones necesarias para sobrevivir a estos cambios, en donde podrían requerir menos espacios físicos, procedimientos distintos a los tradicionales y un segmento clientelar diferente. Es decir, dedicar sus recursos en mayor o menor medida a las personas interesadas en recibir comida en casa. Y es que para algunas marcas o establecimientos culinarios contar con lugares físicos que atiendan y sirvan a clientes de forma presencial suele conducir a grandes gastos económicos en operación y mantenimiento, muchas veces difíciles de sostener.

Es allí donde surge la preocupación de quienes administran estos espacios, cuyo propósito es dirigir un negocio y hacerlo sostenible aprovechando los cambios en las formas de vida de la sociedad. Una idea novedosa para enfrentar este desafío es el lanzamiento de las llamadas cocinas ocultas o cocinas fantasmas, donde los restaurantes pueden operar desde ubicaciones estratégicas, únicamente bajo la modalidad a domicilio, sin atención al público y dedicados a las ventas a través de canales digitales.

Además, Morales (2021) afirma que desde la llegada de la pandemia y el coronavirus, las cocinas ocultas se fortalecieron ya que se dedicaron a satisfacer las necesidades de aquellas personas deseosas de disfrutar un menú variado pero que evitan salir de sus hogares o lugares de trabajo para resguardar su salud. En este sentido, toma fuerza un segmento de mercado que por diferentes motivos busca recibir un buen servicio y una gran experiencia de consumo de parte de los comercios gastronómicos.

Entonces, partiendo de esta problemática descrita, las siguientes preguntas intentarán ser respondidas consecuentemente:

- ¿Es rentable un restaurante dedicado exclusivamente a las ventas por delivery?
- ¿Cuáles son los medios o plataformas digitales más adecuados para ofrecer el servicio de comidas a domicilio?
- ¿Puede un restaurante digital forjarse una buena reputación a través de las redes?
- ¿Dónde debe ubicarse una cocina oculta para ser competitiva?

### **Hipótesis**

La implementación de una cocina oculta o dark kitchen en la ciudad de Buenos Aires, Argentina es económicamente viable.

### **Objetivo General**

Analizar la factibilidad y desarrollar un plan de negocio para la creación de cocinas ocultas o dark kitchens en Buenos Aires, Argentina.

### **Objetivos Específicos**

- Ejecutar un análisis de mercado para conocer las preferencias de los clientes y el panorama frente a los posibles competidores.
- Desarrollar la propuesta de valor a partir de los resultados de la investigación.
- Realizar una evaluación financiera que justifique la puesta en marcha del negocio.

## **METODOLOGÍA**

Se emplearán diversas técnicas tales como: encuestas, observación de campo, entrevistas a informantes clave y revisión bibliográfica. Todo ello con el propósito de analizar el mercado gastronómico, los gustos y preferencias de los consumidores así como también investigar sobre la factibilidad que tendrá esta propuesta de negocio. A continuación, se detallan cada una de ellas:

### **Encuestas**

El método cuantitativo a emplear será la encuesta la cual se trata de un cuestionario de preguntas con respuestas múltiples. Las mismas estarán relacionadas con el sector gastronómico, el descubrimiento de las necesidades del público y la oferta que ellos perciben en la actualidad. Además, se mencionan otras variables como las económicas y la frecuencia de compra de las personas.

La finalidad de las encuestas es conocer acerca de los distintos intereses, gustos y preferencias de los consumidores en cuanto a productos y servicios similares a los indicados en el presente proyecto. Adicionalmente, servirá para comprender sus hábitos de consumo, el motivo de la compra y las preferencias relacionadas a la calidad y atención.

En la investigación, se tomará como variable principal la zona geográfica. Por otra parte, el criterio para definir la cantidad de preguntas surgirá de acuerdo a las necesidades del proyecto. Las encuestas serán realizadas a través de forma virtual a personas residentes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina ya que el área cuenta con la mayor cantidad de restaurantes.

### **Observación**

La observación de campo es una técnica fundamental para el análisis del sector y la obtención de información del entorno. Su implementación permite descubrir cómo está funcionando el mercado actualmente y la competencia.

Este método permite la observación directa de aquellos negocios similares al que se pretende lanzar. Es decir, se realiza una visualización detallada de sus características predominantes y más

importantes. De esta forma se conoce con detalle el mercado al cual se desea apuntar, su funcionamiento y la respuesta de los clientes a partir de sus necesidades y deseos.

En este caso, serán analizados aquellos negocios que crean y operan restaurantes digitales en cocinas ocultas -o dark kitchens- y poseen presencia digital exclusiva. Se investigará además distintos aspectos como: cantidad de restaurantes que poseen en funcionamiento, menú ofrecido, propuesta de valor y calidad de productos, entre otros.

Asimismo, serán tomadas en cuenta algunas consideraciones adicionales. En principio, el método de recolección de información será planificado con el propósito de recabar todos los requisitos que generen confiabilidad y validez. En segundo lugar, se refiere a una adecuada destreza en el registro de los datos, diferenciando aquellos que tienen importancia de los que no. Los datos deben ser tomados de manera natural y sin ejercer influencia sobre los clientes y factores a observar.

### **Entrevistas**

La entrevista es una técnica basada en preguntas semi-estructuradas que son enfocadas según la especialidad de la persona entrevistada con el propósito de reunir información que sea lo más precisa posible. Los lugares donde fueron realizados los encuentros fue en sus viviendas con el propósito de mantener una conversación muy cómoda y amistosa. La selección de los entrevistados fue intencional ya que se consideran como personas altamente calificadas en el tema y área desarrollado, además la duración aproximada para cada una de ellas fue de 60 minutos.

En este sentido, el diseño de las entrevistas tuvo como objetivo percibir un mayor entendimiento y conocimiento del sector alimenticio a través de la venta de comida por delivery. Además de conocer sus experiencias durante el desarrollo de sus actividades y cuáles sus percepciones sobre el negocio gastronómico. Por tratarse de una entrevista con preguntas semi-estructuradas, fue posible realizar cuestionamientos adicionales, logrando identificar procedimientos interesantes y adecuados para su aplicación en las operaciones de la cocina.

## **Revisión Bibliográfica**

Por medio de textos, guías, libros, revistas, papers y artículos de diario que guarden relación con las estadísticas y censos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina en el sector gastronómico. Entre las principales fuentes, se encuentran:

- INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina).
- FEHGRA (Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina).
- Revista PBR. Palermo Business Review.

# 1. MARCO TEÓRICO

## 1.1 Plan de Negocios

La presente sección ofrece una descripción acerca de las diferencias existentes entre un plan de negocios y un plan de aprendizaje. De esta manera se pretenden comprender los conceptos que definen a ambos y en función de ello argumentar las razones por las cuales es considerado este proyecto como un plan de aprendizaje y no como un plan de negocios.

Fleitman (2000) define un Plan de Negocios (PN) como una descripción formal de alguna idea o proyecto empresarial con un conjunto de objetivos establecidos y necesarios para planificar la estrategia de un negocio. Es un instrumento clave para que los empresarios sean exitosos, tratándose de un conjunto de actividades relacionadas entre sí con el propósito de iniciar o desarrollar una empresa o proyecto. Además, afirma que un plan de negocios objetivo y fácil de analizar incluye información histórica, información comparativa, datos estadísticos y gráficos -en dinero y porcentajes- pertenecientes a los últimos 5 años sobre los distintos aspectos a considerar en la compañía y el mercado.

Esta herramienta sirve no sólo a las empresas o startups nacientes, sino también a las compañías ya existentes quienes cuentan con nuevos planes de desarrollo o crecimiento. Es decir, un negocio operativo y en funcionamiento podría usar un PN para replantearse objetivos y nuevas metas y/o solicitar créditos o inversiones adicionales. Cabe destacar que cada plan es único y distinto ya que cuenta con el criterio de la persona responsable de su desarrollo y está diseñado a partir de las necesidades de cada negocio en particular, por lo que el resultado final no es igual en todos los casos.

Fleitman (2000) también indica que las estrategias de negocio de las empresas se enfrentan a una nueva realidad: los cambios tecnológicos, la globalización y las necesidades cambiantes de las personas y usuarios. Por ello, las compañías deben considerar el entorno actual y tener la capacidad de adaptarse rápidamente para no perder el valor que proveen a sus clientes. La velocidad con la cual se está transformando la sociedad sugiere entonces usar herramientas capaces de integrarse a esta nueva necesidad en donde la respuesta debe ser veloz y oportuna.

En la siguiente tabla se observan los conceptos fundamentales del apartado.

**Tabla 1. Plan de Negocio.**

<b>Plan de Negocio</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Describe formalmente una idea o proyecto de negocio con objetivos establecidos.</li><li>● Incluye información histórica y comparativa, datos estadísticos y gráficos.</li><li>● Sirve para empresas nacientes y también para las existentes.</li></ul>

**Fuente:** Fleitman, J. Negocios Exitosos (2010).

## **1.2 Business Model Innovation**

El Business Model Innovation según Osterwalder y Pigneur (2010) consiste en el desarrollo de conceptos nuevos y únicos que respaldan la viabilidad financiera de una compañía. El propósito principal es generar nuevas fuentes de ingresos a partir de la mejora de productos y su entrega a los clientes.

La era digital se ha convertido en un gran impulso para la innovación de los modelos empresariales ya que la tecnología ha cambiado de manera drástica la forma en que las empresas operan y brindan servicios a los clientes. Esta disrupción digital ha acortado los ciclos de vida de los modelos de negocio y ha hecho que la innovación sea clave para el éxito financiero. Además, el mercado global ha impulsado aún más la necesidad de innovaciones en el modelo de negocio ya que las compañías deben reaccionar ante una competencia más dura y un mayor potencial de riesgo. Estos factores están obligando a las empresas a recurrir a la innovación del modelo de negocio para seguir siendo competitivas y fomentar su crecimiento.

El business model innovation es por lo tanto, la transformación de un modelo de negocio existente o la creación de uno nuevo que satisfaga mucho mejor las necesidades del cliente. Este modelo es a menudo necesario para la generación de valor a partir de la innovación radical del producto.

Osterwalder y Pigneur (2010) desarrollaron una herramienta de visualización como el Business Model Canvas que puede ayudar a describir la propuesta de valor de una organización, su mercado, infraestructura y también las finanzas. El objetivo del modelo es ayudar a las compañías a alinear sus actividades mediante la ilustración de posibles compensaciones. El Business Model Canvas puede ser utilizado por las empresas nacientes o emergentes y también por empresas existentes - incluidas las grandes corporaciones-. Además, con una adaptación pequeña de las ideas, las empresas sociales y las organizaciones sin fines de lucro también pueden utilizarlo.

La innovación no siempre es fácil. Su implementación requiere de un gran esfuerzo y abrirse a nuevas posibilidades y formas de pensar alternativas. Por lo tanto, la decisión de perseguir una innovación de productos, procesos o modelos comerciales dependerá en gran medida del cliente, la industria y la empresa.

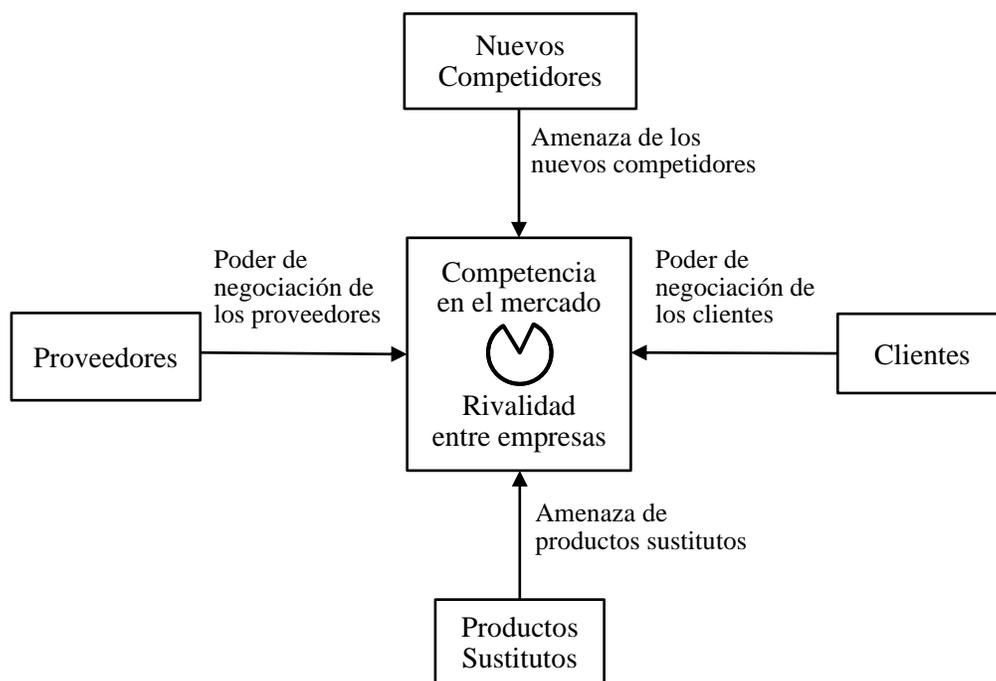
### **1.3 Las Cinco Fuerzas de Porter**

Porter (1980) sostiene que el potencial de rentabilidad de un negocio está dado por cinco fuerzas a las que identifica como:

- El poder del cliente.
- El poder del proveedor.
- Los nuevos competidores entrantes.
- La amenaza de productos sustitutos.
- La rivalidad de la industria.

La ventaja de este modelo radica en que las compañías pueden analizar y medir sus recursos frente a estas cinco fuerzas existentes. Su análisis permite establecer estrategias para potenciar las oportunidades y fortalezas y minimizar las amenazas y debilidades tanto propias como del entorno. En la siguiente imagen se observan las fuerzas de Porter:

**Ilustración 1:** Las 5 Fuerzas Competitivas de la industria.



**Fuente:** Michael Porter. Competitive Strategy (1980).

**Poder de negociación de los clientes.** En la medida en la que los consumidores o clientes se encuentren mejor organizados, entonces podrán ser más exigentes e impondrán mayores condiciones a los precios, calidad o servicios del producto. Como consecuencia la empresa contará con un menor margen de ganancias y el mercado al cual aspira será menos atractivo. Asimismo, los compradores tendrán el poder de elegir otros productos o servicios de la competencia. Es decir, en caso de existir mayor cantidad de proveedores en la industria, esta situación se tornará más desventajosa.

**Poder de negociación de los proveedores.** Cuando los proveedores cuentan con una organización importante dentro del sector que desarrollan, poseen recursos valiosos y ejercen condiciones sobre los precios y el tamaño de los pedidos entonces tienen un poder de negociación fuerte. Por lo tanto, un negocio o emprendimiento tendrá menor poder para negociar cuando en el mercado existan pocos proveedores ya que ellos podrán fijar sus condiciones con mayor autoridad.

**Amenaza de nuevos competidores entrantes.** Este tipo de amenaza hace referencia a las barreras de entrada y salida en la industria donde participa el negocio. El segmento más atractivo es aquel donde las barreras de entrada son altas y las de salida son bajas ya que será difícil para los competidores entrar al mercado y también fácil en caso de que requieran abandonar. Por otra parte, cuando ambas barreras son altas también lo será el potencial de ganancias económicas, no obstante, en esta situación los competidores jugarán con más fuerza para no abandonar ya que ello le generaría grandes pérdidas.

Además, Porter (1980) afirma que si una industria cuenta con barreras de entrada y salida bajas, los competidores podrán ingresar y salir sin dificultad lo que resulta en ingresos económicos bajos y estables para el mercado. Sin embargo, la condición menos idónea se genera cuando existen barreras de entrada bajas y de salidas altas, ya que será sencillo entrar a la industria pero difícil salir.

**Amenaza de productos sustitutos.** Un mercado será poco atractivo si existen productos sustitutos en él. Cuando esta condición se genera se establecerán límites al precio a cobrar -y a las ganancias- de un producto y/o servicio ya que los consumidores podrían acudir a los reemplazos con suma facilidad. Se debe estar atento frecuentemente a las novedades que se desarrollen en la industria ya que se pueden generar productos sustitutos en forma de mejoras tecnológicas, precios más bajos u otros.

**Rivalidad entre competidores.** Este factor proporciona la información que requiere el negocio para desarrollar sus estrategias y posicionamiento dentro del mercado. Se encarga de analizar si un segmento es atractivo o no. Cuando la industria tiene numerosos competidores, se encuentran bien posicionados, cuentan con barreras de salida altas y/o tengan interés de permanecer en el mercado entonces la rivalidad aumentará y el segmento no será atractivo. Como consecuencia, lo antes descrito se traducirá en guerras de precios, lanzamientos de productos novedosos, inversión constante dentro de la industria, entre otros.

El modelo de las 5 Fuerzas de Porter permite el desarrollo de la estrategia que tendrá el negocio, con especial énfasis en la diferenciación dentro de la industria ya que se analiza y evalúa a la

competencia existente en el mercado. De esta manera, se puede estar atento al entorno y reaccionar adecuadamente según las necesidades que surjan durante el desarrollo de las actividades de la empresa.

#### **1.4 Matriz FODA**

Lawrence (2009) establece que el análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica que permite evaluar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de un producto, proyecto o negocio. El propósito es identificar las habilidades y deficiencias existentes para ofrecer una adecuada propuesta de valor y asegurar una ventaja competitiva en la empresa. Su análisis permite determinar los factores internos y externos tanto positivos como negativos para alcanzar los objetivos propuestos.

La evaluación interna corresponde a los aspectos que el negocio puede controlar como son las fortalezas y debilidades del emprendimiento. Por el contrario, la evaluación externa expone aquellos aspectos en donde la empresa tiene muy poco o ningún control, como son las oportunidades del mercado y amenazas del entorno.

Las siguientes preguntas son respondidas a partir de la matriz FODA:

Relacionadas con la empresa:

- ¿Cuáles son los puntos fuertes que tiene la estructura operativa del negocio que facilitan el logro de objetivos?
- ¿Cuáles son los puntos débiles existentes en la empresa que pueden convertirse en obstáculos importantes para lograr los objetivos?

Relacionadas con el entorno:

- ¿Cuáles condiciones o situaciones del mercado o entorno permiten lograr los objetivos de la empresa?
- ¿Cuáles condiciones o situaciones del mercado o entorno representan un obstáculo o riesgo externo para alcanzar los objetivos?

Según Lawrence (2009) el análisis de la matriz FODA permite determinar si el objetivo propuesto para el negocio es alcanzable. En caso de no cumplirse esta condición, la respuesta ideal es seleccionar un objetivo distinto y posteriormente repetir el proceso. La siguiente tabla expone los conceptos descritos:

**Tabla 2: Matriz FODA.**

	<b>Positivo</b>	<b>Negativo</b>
<b>Interno</b>	<p><b>Fortalezas</b></p> <p>¿En qué es buena la empresa?</p> <p>¿Tiene algo que la diferencie?</p>	<p><b>Debilidades</b></p> <p>¿Qué puede mejorar?</p> <p>¿Tiene menos ventaja que otros?</p>
<b>Externo</b>	<p><b>Oportunidades</b></p> <p>¿Qué oportunidades tiene al alcance?</p> <p>¿Cuáles tendencias del mercado se pueden aprovechar?</p>	<p><b>Amenazas</b></p> <p>¿Qué podría distraer a la empresa?</p> <p>¿Qué está haciendo actualmente la competencia?</p>

**Fuente:** Lawrence Fine. The SWOT Analysis (2009).

### 1.5 Evaluación Financiera

La ejecución de todo proyecto de negocios requiere un análisis previo de los indicadores financieros que justifiquen la inversión. Para Dumrauf (2010) el objetivo del estudio es determinar la factibilidad económica del emprendimiento y además definir las proyecciones monetarias que lo acompañan. En este sentido, evaluar financieramente a la empresa naciente, sus riesgos y flujos de fondo permite conocer el rendimiento que se tendrá durante las distintas etapas de su desarrollo.

Considerando que la rentabilidad es uno de los objetivos principales que tiene un proyecto o negocio, es importante investigar su viabilidad debido a que -en muchas ocasiones- su puesta en marcha implica la aparición de gastos antes de recibir ingresos económicos. Esto significa que durante los inicios de la empresa el dinero será desembolsado mucho más rápido de lo que ingresa, por lo tanto, el flujo de caja se mantendrá negativo. Esta condición permanecerá en este estado hasta que se genere el punto de equilibrio -en donde los gastos son iguales a los ingresos-. Por esta

razón, el flujo de caja negativo existente durante esta primera etapa deberá ser financiado con anticipación.

Dumrauf (2010) señala que el objetivo de las finanzas es maximizar las riquezas que poseen los accionistas. De esta manera, las decisiones correspondientes a inversión y financiamiento deben agregar a la empresa la mayor cantidad de valor posible. Para ello, todos los recursos deben asignarse eficientemente y orientar todas las decisiones hacia ese propósito.

Ross (2012) afirma que un plan o evaluación financiera también otorga ventajas adicionales a la organización y entre ellas se destacan las siguientes:

- Compara los resultados obtenidos durante la ejecución del negocio con las proyecciones realizadas previamente.
- Mantiene la responsabilidad y compromisos adquiridos con inversionistas y/o bancos.
- Indica la estrategia financiera a emplear en la empresa.
- Revela la capacidad para administrar los recursos económicos del negocio.
- Brinda los recursos necesarios para ejecutar el plan de negocios.

Para medir financieramente a un emprendimiento es importante conocer algunos términos y definiciones básicas que servirán durante la etapa de planificación económica y ejecución de la startup. Estos conceptos se mencionan a continuación:

**Inversión Inicial.** Según Ross (2012) corresponde al flujo económico negativo que se origina durante la fase inicial de un negocio y además comprende el pago de efectivo para adquirir capital de tipo maquinaria, equipos, inmuebles, gastos para la organización y activos intangibles por nombrar algunos.

**Punto de Equilibrio.** Determina el volumen de ventas en el cual un producto o servicio no arroja ganancias ni pérdidas de acuerdo a lo expresado por Ross (2012). Es decir, cuando el ingreso total obtenido es igual al costo total de producción.

**Valor Actual Neto (VAN).** Ross (2012) establece que permite medir el flujo económico de los futuros ingresos y egresos que tendrá el proyecto o negocio con el propósito de revelar si existen ganancias. Hace referencia al valor actual de todos los flujos de caja que se generan en un negocio menos el costo inicial. Un emprendimiento que cuenta con un VAN positivo es aceptado ya que permite alcanzar los objetivos económicos previstos, es decir, es viable su ejecución. Por otra parte, cuando se tiene un VAN igual o menor a cero entonces el proyecto debe ser rechazado.

**Tasa Interna de Retorno (TIR).** Indica la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, establece el porcentaje de beneficio o pérdida que conlleva realizar cualquier inversión financiera. Esto significa para Ross (2012) que una TIR positiva es equivalente a un negocio rentable.

**Fuentes de Financiamiento.** Una empresa cuenta con distintas fuentes económicas -además del capital aportado por sus accionistas o préstamos bancarios- a las que puede acceder para financiar sus operaciones. Para Ross (2012) dichas fuentes están divididas en internas y externas. Las internas provienen de las acciones de los directivos tales como capital social, utilidades o préstamos de socios. Las externas se obtienen a partir del mercado y su entorno tales como financiamiento comercial, deudas con bancos e instituciones, fondos públicos, entre otros.

A partir de la evaluación financiera se pretende determinar la inversión inicial que requiere el proyecto o negocio, sus fuentes de financiamiento, costos operativos durante sus distintas etapas y las ganancias futuras. Esta información permitirá a los inversionistas tomar decisiones para enfrentar los distintos escenarios que podrían presentarse en el futuro. Adicionalmente, se podrá definir si continuar con la ejecución del emprendimiento o desistir las operaciones para concentrar los recursos en otro lugar.

En la siguiente tabla se detallan las ideas principales del apartado:

**Tabla 3: Evaluación Financiera.**

- Todo proyecto de negocios requiere una evaluación financiera antes de su lanzamiento para justificar si la inversión cuenta con una rentabilidad positiva.
- Es común que durante los inicios de una startup exista un desembolso económico importante e incluso superior a la cantidad de ingresos percibidos. Por esta razón, se debe contar con un financiamiento en la etapa naciente para enfrentar el flujo de caja negativo.
- Un plan financiero representa la estrategia del tipo monetaria a emplearse en el negocio.
- La evaluación económica de un proyecto permitirá a los inversionistas tomar decisiones importantes y anticiparse a los escenarios que pueden generarse durante la operación de la empresa.

**Fuente:** Dumrauf G. Finanzas Corporativas. (2010).

### **1.6 Estrategias de Marketing Digital**

La publicidad según Kotler (2016) se ha convertido en una herramienta muy importante para numerosas empresas de cualquier tamaño: pequeñas, medianas y grandes. Además, el crecimiento del mundo digital y su integración en la vida de las personas ha promovido el uso de nuevos medios de comunicación que les permite a los negocios conectar con su público objetivo. En este sentido y para que la nueva virtualidad genere resultados en un mercado tan competitivo como el actual es necesario desarrollar estrategias de marketing digital. La gran mayoría de los emprendimientos actuales consideran a estas técnicas de mercadeo como una parte fundamental de sus operaciones.

Una estrategia de marketing digital es la planificación de todas las acciones y pasos que desarrollará un negocio para alcanzar unos objetivos definidos a través de medios online. Es decir, implica la creación y difusión de contenidos por medio de redes sociales y páginas web, uso de correos electrónicos, lanzamiento de campañas publicitarias, entre otros. Es realmente importante tomarse el tiempo necesario para idear una adecuada estrategia ya que la misma conducirá a obtener nuevos clientes y generar más ventas.

Además, Kotler (2016) afirma que el éxito financiero de las empresas a menudo depende de la habilidad que tiene el marketing en el mercado ya que este último genera demanda de productos y

servicios cuando se hace de forma correcta. Es decir, contribuye al resultado final permitiendo que las empresas generen más empleos y participen de forma activa en actividades socialmente responsables.

Para crear contenidos digitales efectivos que atraigan a los consumidores se deben considerar los siguientes puntos según Kotler (2016):

- **Pensar para quién se crea contenido.** No se trata sólo de determinar los datos demográficos de los clientes, sino identificar qué les gusta, a través de cuáles canales se informan, qué deseos tienen, etc.
- **Analizar qué problema se va a resolver.** Al conocer con mayor profundidad al público objetivo, se podrá descubrir qué es lo que más le causa problemas. De esta manera, se puede diseñar un contenido -para el producto o servicio- enfocado en brindar soluciones.
- **Descubrir el formato ideal.** Conocer el formato que más les gusta a los clientes permitirá crear los contenidos de acuerdo a sus gustos (notas, videos, infografías, etc).
- **Elegir los canales.** De acuerdo al perfil de cada persona, sus canales de preferencia son distintos y pasarán mayor tiempo en algunos u otros.
- **Establecer la frecuencia de publicación.** Según el comportamiento del público existen horarios donde las publicaciones tendrán mayor alcance.

Sin embargo, esta receta no garantiza el éxito total del negocio. La realidad es que participar de forma activa en el marketing digital permitirá posicionar a la marca en la mente de los consumidores e ir descubriendo a través de pruebas de ensayo y error cuáles son las mejores técnicas para crear contenidos y soluciones que generen mucho interés para el público. De esta forma, se mantendrá una presencia en el canal digital que es sumamente indispensable en el entorno actual aumentando las probabilidades de éxito de la empresa.

Kotler (2016) sugiere que las empresas deben adherirse a una estrategia de marketing que ya hayan definido, pero también la misma debe mejorarse de forma continua. Es decir, el plan debe ser lo suficientemente flexible para permitir cambios cuando se requieran. Entre las principales ventajas de desarrollar el mercadeo y las campañas a través del canal online se destacan:

- Resultados que se pueden medir.
- Capacidad de viralizar el contenido.
- Costos de producción mínimos.
- Flexibilidad en presupuestos.

La estrategia de comunicación de una marca puede alcanzar una amplia difusión de forma económica y sencilla usando técnicas de mercadeo virtuales. Además, dispone de enormes posibilidades de segmentar el mercado para lograr enfocar la mayoría de los esfuerzos en el público objetivo al cual se desea llegar. Las bondades del marketing digital son muy valiosas y emplearlo adecuadamente significa obtener visibilidad casi inmediata para los negocios, lo que ha derivado en que sea una herramienta de uso esencial.

En el siguiente cuadro se destacan las ideas principales del apartado descrito:

**Tabla 4:** Estrategias de Marketing Digital.

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollar estrategias de marketing digital permitirá generar resultados en el mercado actual ya que este último se caracteriza por tener integradas las herramientas virtuales en la vida de las personas.</li> <li>● La creación de contenidos requiere la evaluación del público objetivo así como sus necesidades e intereses ya que estos definirán las publicaciones a realizar.</li> <li>● Un enorme beneficio del marketing digital es la exposición inmediata de los negocios hacia los consumidores por lo que su uso se ha vuelto imprescindible en los emprendimientos nacientes.</li> </ul>
--

**Fuente:** Kotler, P. Dirección de Marketing. (2016).

### **1.7 Creación de Marca y Lanzamiento de Nuevos Productos**

La marca es una representación encargada de identificar a un negocio desde el punto de vista de imagen y concepto buscando que los consumidores perciban a la empresa de una determinada manera. Para Kotler (2016) una marca permite identificar y/o diferenciar a un emprendimiento de

otro, como lo sería a través de un nombre, logotipo u otros medios. También se puede interpretar como la imagen mental que tienen las personas sobre un producto u organización, es decir, se trata del posicionamiento que se dará lugar en la mente de los clientes.

Cuando se crea una marca para un negocio se está construyendo la personalidad del mismo y por lo tanto, se atraerán a determinados tipos de clientes presentes en el mercado. Esto se debe a que la comunicación estará orientada a transmitir un mensaje que tendrá una gran coherencia con la imagen corporativa que se pretende posicionar. De esta forma se agrega valor para el consumidor permitiéndole sentir armonía cuando se relaciona con todo el entorno o ecosistema que ofrece la empresa al público.

Aaker (1996) considera que una vez que se da a conocer la marca en el mercado, la misma habrá sido creada en base a determinados atributos los cuales ofrecen como promesa la fidelidad a un conjunto de valores preestablecidos. Es decir, se adquiere un compromiso de mantenerse leal a los principios y conceptos que impulsaron el nacimiento de la marca. El objetivo es trascender al mismo producto y que se convierta en parte de la vida de los clientes permaneciendo en sus mentes de forma constante.

Además, Kotler (2016) agrega que numerosos expertos en marketing consideran que el posicionamiento de una marca debe incluir componentes que sean racionales y emocionales a la vez. En otras palabras, debe ser atractivo tanto para la mente como para el corazón. Una gran idea sería tocar las fibras emocionales de los consumidores.

Otra etapa muy importante a continuación es el lanzamiento de nuevos productos. En ella los consumidores reciben una propuesta con un valor diferencial que definirá el futuro del producto o servicio. Una consideración fundamental a tomar en cuenta antes de llevar una idea al mercado es identificar la necesidad, segmentar previamente al público, seleccionar el target ideal y definir el posicionamiento que tendrá en la mente de los clientes. De esta forma, se traza la estrategia de marketing de forma correcta lo que ofrece mayores probabilidades de éxito.

En ocasiones, los negocios fallan al lanzar un nuevo producto debido a una mala selección de su público objetivo. Por esta razón, Aaker (1996) afirma que debe analizarse con sumo detalle toda la información recopilada en el mercado para que los descubrimientos o insights sean más certeros y aprovechables. Además, otras razones por las cuales un lanzamiento puede fallar son ventas muy bajas, inversión en marketing no adecuada y/o poca oferta. Es necesario que una vez realizada esta acción se controlen los indicadores para comprobar los resultados y determinar el avance de los objetivos. Cabe destacar que aunque se desarrollen buenas estrategias de mercadeo, si el producto no es bueno entonces difícilmente será exitoso.

Como conclusión, es sumamente recomendable para una empresa definir adecuadas estrategias de marketing revisando cada paso y evaluando el momento más indicado para entrar en el mercado. De esta manera aumentarán las posibilidades de un buen rendimiento. En el siguiente cuadro se destacan las principales ideas del presente apartado:

**Tabla 5:** Creación de Marca y Lanzamiento de Nuevos Productos.

Creación de Marca	Lanzamiento de Productos
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Una marca permite identificar a la empresa bajo una imagen y concepto determinados.</li> <li>● La comunicación a transmitir al público debe ser coherente con la imagen corporativa que se pretende posicionar.</li> <li>● La marca busca trascender más allá del producto o servicio. Su objetivo es ser recordada por los consumidores y formar parte de su vida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Debe elaborarse una adecuada estrategia de marketing antes de lanzar un producto al mercado. De esta forma aumentan las posibilidades de éxito.</li> <li>● Si el producto no es bueno, incluso una excelente estrategia de mercadeo no servirá.</li> <li>● Un lanzamiento puede fallar por múltiples razones. Por ello, es muy importante analizar toda la información.</li> </ul>

**Fuente:** Kotler, P. Dirección de Marketing. (2016).

## **1.8 Restaurantes en Buenos Aires**

La ciudad de Buenos Aires -tanto la capital como sus provincias cercanas- cuentan con una enorme cantidad de restaurantes que ofrecen abundantes opciones para aquellas personas que residen o visitan la zona. Para quienes deciden invertir en este sector, representa una interesante oportunidad de obtener una porción del mercado en el cual participan ya que existe un gran consumo que rodea esta industria.

En este sentido, la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA) (2019) indica que para el año 2018 la industria gastronómica en conjunto con la hotelera -ambas pertenecientes al sector turismo- representaban el 3,43% del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Además, FEHGRA (2021) establece que para ese mismo año el sector ya generaba el 4% de los empleos privados de la nación para un total de más de 650.000 puestos de trabajo creados a partir de este rubro.

Por otra parte, en el diario La Nación, Giambartolomei (2017) reporta un estudio con datos obtenidos desde la Agencia Gubernamental de Control (AGC) en donde manifiesta que la cantidad de locales gastronómicos históricamente registrados en la capital es de 19.165. Asimismo, el reporte indica que las zonas capitalinas que más cantidad de restaurantes tienen en la actualidad son Retiro-Montserrat con 2.507, Caballito-Flores con 1.931 y Palermo-Colegiales con 1.801 por nombrar algunas.

El Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires está comprometido en impulsar y promover el desarrollo culinario en su localidad y como objetivo se plantea convertirse en la capital gastronómica de América Latina -de acuerdo a lo indicado en la web de la Dirección General de Desarrollo Gastronómico-. Ante ello, brinda y fomenta iniciativas, facilidades, capacitaciones, acuerdos y estrategias -entre otros- para que los emprendedores interesados en el rubro puedan desenvolverse en un entorno legal cómodo.

Basta con recorrer la ciudad a cualquier hora -y sobretodo en horas nocturnas- para descubrir que los ciudadanos bonaerenses y sus visitantes suelen reunirse en restaurantes para compartir y disfrutar entre familiares y amigos. La abundancia de personas presentes en los locales

gastronómicos indica un gran interés en la sociedad por este tipo de establecimientos y en consumir sus productos y servicios.

A partir de estos datos estadísticos puede inferirse que los restaurantes generan un gran impacto en la economía del país y representan un mercado donde aplicar las estrategias adecuadas puede causar retornos y resultados maravillosos.

El siguiente cuadro contiene los conceptos más importantes descritos en la presente sección:

**Tabla 6:** Restaurantes en Buenos Aires.

- El sector gastronómico representa una importante fuente de ingresos para el país y genera muchos puestos de trabajo.
- Barrios como Retiro, Caballito y Palermo son los lugares que cuentan con mayor cantidad de restaurantes habilitados.
- El Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires está interesado en promover el desarrollo gastronómico local con el fin de impulsar el sector y convertirse en referencia para toda América Latina.

**Fuente:** FEHGRA. Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (2021).

### **1.9 Aplicaciones digitales de comida a domicilio**

De acuerdo a cifras indicadas por FEHGRA (2019) las ventas fuera de los restaurantes superan actualmente el 58% del volumen total del negocio. Entre ellas se incluyen los pedidos a través de vehículos, los pedidos online para entregas a domicilio y también los encargos para recoger - conocidos como takeaway-. Los servicios de movilidad han transformado la manera en la que los consumidores disfrutan sus comidas y hoy en día los comensales siguen confiando en los restaurantes para degustar sus platos. Sin embargo, ahora desean hacerlo también desde sus casas, en especial el público joven.

Ya habiendo identificado esta oportunidad de negocio en el pasado, diversas aplicaciones o plataformas digitales han sido lanzadas al mercado con el propósito de integrarse a las nuevas

formas de vida de los consumidores. Desde años recientes, han aparecido en el entorno virtual numerosas empresas dedicadas a proveer una solución tecnológica a los restaurantes y sus clientes, en donde los locales gastronómicos -usando las apps- publican la descripción de su menú y platos ofrecidos y por otro lado los comensales ingresan a la plataforma para comprarlos de acuerdo a sus gustos. Además, este servicio cuenta con el envío de la comida a domicilio -todo integrado en una misma aplicación- por lo que los restaurantes y sus consumidores pueden despreocuparse de la logística del traslado.

En Argentina las compañías más conocidas de este tipo que han abierto sus puertas son PedidosYa, Rappi, Glovo y UberEats. Algunas de ellas han cerrado y otras se han mantenido operando. La gran ventaja que ofrecen estas empresas es que son particularmente las más populares y por ende, las que generan mayor tráfico de usuarios. Es decir, los restaurantes que se encuentran registrados y operando dentro de estas plataformas ya tienen garantizada una enorme visibilidad entre las personas que navegan virtualmente buscando un plato para comer y recibir en casa.

En este sentido, Radici (2021) considera que la tecnología forma parte integral de la sociedad y que la inmensa mayoría de las personas cuentan con teléfonos inteligentes que permiten el acceso a plataformas digitales, resulta atractiva la participación de los restaurantes dentro de estas aplicaciones. La ventaja que ofrecen al llegar a más usuarios y desprenderse de la logística del envío es una oportunidad que permite replantear la estrategia de muchos modelos de negocio.

Por otra parte, involucrar a los locales gastronómicos dentro de estas aplicaciones virtuales genera un alto porcentaje de comisión que los restaurantes deben pagar. En promedio deben destinar al market place entre el 20 y 30% del monto final de la factura por hacer uso de la aplicación. Es el precio que deben pagar por tener acceso a una plataforma con mucho tráfico de usuarios.

Radici (2021) sostiene que para los emprendedores nuevos, las compañías digitales de pedido de comida a domicilio resultan convenientes gracias al modelo de negocio que sostienen. Ellas también integran dentro de su propuesta de valor una plataforma de pago para el cobro de las ventas generadas, es decir, promueven un canal muy completo y ventajoso para las partes involucradas. El lanzamiento de un emprendimiento a través del medio descrito genera a los

dueños de restaurantes unas condiciones de suma facilidad para ofrecer sus productos. Basta con una mínima inversión para empezar a generar ingresos económicos usando PedidosYa o Rappi.

De esta manera, operar a través de canales digitales promueve una adaptación del modelo de negocio que hasta ahora usaban los comercios gastronómicos. Lo ideal es que los responsables de dirigir los restaurantes evalúen el impacto que está generando esta nueva forma de consumo virtual y en base a ello definir o modificar la propuesta de valor que están entregando a su público objetivo. La adaptabilidad en este tipo de situaciones supone un reto para los negocios y aquellos que sepan transformarse serán los que mejores oportunidades tendrán de sostenerse.

En la siguiente tabla pueden apreciarse las ideas más importantes desarrolladas en esta sección:

**Tabla 7:** Apps digitales de comida a domicilio.

- Los restaurantes están vendiendo un importante volumen de platos a través de pedidos online para ser despachados a domicilio y también recogidos en el mismo establecimiento -takeaway- por el cliente.
- En Argentina las plataformas digitales líderes en el mercado de pedidos de comida a domicilio son PedidosYa y Rappi. Las comisiones por su uso rondan entre 20 y 30% del monto final de facturación.
- Los emprendedores nuevos cuentan con una gran oportunidad de visibilidad al usar estas aplicaciones virtuales ya que las más populares generan un alto tráfico de usuarios que las visitan todos los días.
- Una plataforma de pago, gestión de la logística -traslado de la comida- y un sistema automatizado son algunos de los beneficios que obtienen los restaurantes al operar con estas compañías digitales.

**Fuente:** FEHGRA. Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (2021).

### **1.10 Cocinas Ocultas o Dark Kitchens**

Para Cueto (2020), el continuo crecimiento de pedidos de comida a través de plataformas digitales ha transformado la forma en que muchos restaurantes realizan sus operaciones. Han empezado a

integrar una nueva actividad dentro de sus cocinas: el empaquetado de platos recién preparados para ser despachados a domicilio. El tradicional servicio de mesa -la histórica y principal fuente de ingreso de los restaurantes- ya no representa para muchos locales gastronómicos la entrada de dinero primaria ya que en su lugar le ha cedido espacio a las ventas de comida para llevar.

En este sentido, los comercios alimenticios han visto como la proporción de sus ingresos se modifica. Hoy en día los pedidos a domicilio representan una importante facturación dentro del monto final de venta e incluso para algunos restaurantes pasó a convertirse en la fuente principal de su entrada económica. Al considerar entonces esta situación específica es válido reconocer que numerosos locales están percibiendo la mayor rentabilidad a través de los pedidos a domicilio.

Algunas personas han sabido reconocer los cambios y oportunidades que ofrece el mercado y han inaugurado cocinas dedicadas exclusivamente a la venta de comida a domicilio. Estas son llamadas cocinas ocultas o dark kitchens dado a que usualmente se encuentran ubicadas en lugares poco transitados y no accesibles a la vista pero de alta demanda. Según lo indicado por Cueto (2020), el término surgió debido al auge de las apps de entrega o delivery de alimentos. El beneficio más importante de este tipo de instalaciones radica en su estructura de costos altamente reducida debido principalmente a su ubicación y dimensiones del local.

Fernández (2021) sostiene que las cocinas ocultas son lugares donde se preparan alimentos de forma tradicional pero -a diferencia de las cocinas comunes- realizan en su etapa final el empaquetado de la comida para ser despachada. En otras palabras, sólo acceden a ellas los cocineros y trabajadores y no atienden al cliente directo. Su modelo de negocio radica en la preparación de alimentos para el traslado, por lo que la experiencia que brindan a los comensales es totalmente distinta. Por lo tanto, los elementos que se consideran valiosos para ofrecer un buen servicio son la rapidez, temperatura y empaquetado -además del sabor y precio-.

Los canales que utilizan para la venta al público son las plataformas digitales ya que actualmente brindan un servicio muy apropiado para este modelo en particular. Las apps virtuales de pedidos de comida a domicilio permiten al administrador del restaurante publicar sus platos, contar con un medio de cobro y además la recogida de los alimentos para llevarlos a su destino. Todo ello dentro

de la misma plataforma. Esto significa que quien dirige la cocina puede dedicarse la totalidad del tiempo a administrar el inventario, preparar la comida y despacharla.

Dependiendo de su tamaño las *dark kitchens* pueden requerir una inversión económica inicial pequeña. Según Fernández (2021) un restaurante tradicional tendría una inversión aproximada de U\$S 150.000, en cambio una cocina oculta podría abrirse con el 15% o 20% de ese monto. Su puesta en funcionamiento sólo requiere el equipamiento de utensilios e instrumentos dejando de lado el mobiliario para la atención al público. Además, al no encontrarse a la vista del público, la promoción de la marca y el menú se realizan exclusivamente de forma digital. Por lo tanto, resulta beneficioso contar con habilidades en marketing para contribuir con el crecimiento del restaurante.

Operar una cocina oculta le otorga al administrador un conjunto de ventajas provenientes de intervenir en un mercado digital. Entre ellas se destaca la posibilidad de crear una nueva marca de comida y lanzarla al público en muy corto tiempo. Lo mismo aplica en caso de requerir una modificación del menú existente ya que si una propuesta es rechazada por parte de los clientes o percibe bajas ventas puede cambiarse en un período de tiempo reducido. Esto significa que los riesgos que conlleva la operación de cocinas de este tipo disminuyen notablemente gracias a la posibilidad de realizar reformas, transformaciones rápidas e innovar según las necesidades que el mercado exija.

Fernández (2021) afirma que las *dark kitchens* son la respuesta a un entorno cambiante y a una sociedad que hoy cuenta con nuevos gustos y distintas necesidades. Ante ello, las formas de operación dentro de una cocina oculta también son diferentes dando prioridad a la experiencia del cliente al recibir el plato y consumirlo. Por esta razón, el gran desafío presente en este modelo es brindar un servicio tradicional de una forma innovadora.

El siguiente cuadro indica los principales conceptos explicados en este apartado:

**Tabla 8:** Las cocinas ocultas o *dark kitchens*.

- Los restaurantes han visto modificadas sus operaciones gracias a la gran cantidad de pedidos digitales que se generan.
- Los pedidos de comida a domicilio representan una gran proporción de las ventas totales de numerosos restaurantes. Por lo tanto, su mayor rentabilidad económica se genera a partir del canal digital.
- Las cocinas ocultas cuentan con una gran ventaja en la reducción de sus costos económicos debido a la ubicación del establecimiento y sus dimensiones que generan bajos gastos de mantenimiento.
- La operación de una *dark kitchen* permite modificar la marca del restaurante y el menú en un plazo de tiempo muy corto. En caso de que una propuesta gastronómica no sea exitosa o arroje los resultados deseados, podrá reformarse rápidamente.
- Inaugurar una cocina oculta requiere una inversión económica inicial muy baja en comparación con un restaurante común.

**Fuente:** Fernández B. Dark kitchen en vez de locales. (2021).

### **1.11 Los Nuevos Hábitos de los Consumidores**

La tecnología ha transformado los estilos de vida de las personas quienes han adoptado nuevas formas de realizar las tareas comunes. A partir de una aplicación digital en los teléfonos se abre un mundo de posibilidades al alcance de todos y la facilidad de personalizar las necesidades y deseos según el gusto de los clientes, entre ellos la compra de comida a restaurantes y su experiencia de consumo.

Radici (2021) señala que los cambios en los hábitos de los consumidores impulsaron la aparición de las llamadas cocinas ocultas o cocinas fantasmas dedicadas únicamente al servicio domiciliario, las cuales permiten eficientizar los costos de sus operaciones. Al contar con espacios que no requieren la presencia de sillas, mesas, vajillas e inclusive meseros, los gastos de mantenimiento se minimizan de forma considerable, por lo que los recursos sólo se centran en la preparación y despacho de los alimentos.

De la misma manera, Morales (2021) afirma que los restaurantes y marcas gastronómicas encontraron en las plataformas digitales -como PedidosYa y Rappi por nombrar algunas- aliados para desarrollar o fortalecer sus ventas a domicilio. Ante este comportamiento, la oferta de platos y menús ofrecidos desde las cocinas hasta los hogares ha crecido considerablemente, dando lugar a que las personas cuenten con amplias opciones para elegir de acuerdo a sus gustos y posibilidades económicas. Asimismo, la abundancia de alternativas gastronómicas permite que cada vez más usuarios se involucren en la economía digital de los pedidos a domicilio.

No obstante, para Cueto (2020) el reto frente a este tipo de negocios no es tarea sencilla y requiere un esfuerzo absoluto durante los inicios, ya que al abrir un restaurante y no contar con presencia física para los clientes, la reputación debe forjarse únicamente a través de las redes sociales y los medios digitales.

De acuerdo con lo expuesto, se considera que existe una gran oportunidad de obtener parte de la cuota de mercado de la industria de pedidos a domicilio. Las personas prefieren en muchas ocasiones permanecer en sus hogares o trabajos y no cocinar. Para ello, buscan la comodidad y la consiguen a través de aplicaciones digitales donde tan sólo en minutos reciben la comida caliente en la puerta de sus casas.

En la siguiente Tabla, se presenta un resumen de lo indicado en esta sección:

**Tabla 9:** Los Nuevos Hábitos de Consumo.

- Los consumidores han desarrollado actualmente nuevos hábitos de consumo entre los cuales destacan los pedidos de comida preparada a domicilio a través de plataformas digitales, lo que fomenta la aparición de cocinas dedicadas exclusivamente a ese segmento.
- Los restaurantes o marcas que abren sus cocinas para dedicarse a las entregas domiciliarias tienen el desafío de forjar su reputación en los medios digitales.
- El mercado cuenta con grandes oportunidades para desarrollar un negocio gastronómico con foco en los pedidos a domicilio.

**Fuente:** Cueto, J. Las cocinas fantasmas y su crecimiento en América Latina. (2020).

## **1.12 Conclusiones del Capítulo**

El mercado gastronómico de la ciudad de Buenos Aires representa un volumen económico de grandes dimensiones donde frecuentemente se inauguran restaurantes. Los emprendimientos de este tipo son muy comunes y los inversionistas ven en dicho segmento una oportunidad de incrementar sus capitales. En este sentido, la existencia de un público inversor interesado en promover los negocios de comida sugiere la presencia de buenas expectativas dentro de sus planes de negocio, por lo que resulta apropiada la observación minuciosa del sector y su conveniencia.

Las cocinas ocultas representan una gran oportunidad para poner en práctica lo antes descrito. Al estar en contacto con el público a través de plataformas digitales se podrá aprender sobre los gustos de los consumidores en tiempo real y ajustar los recursos en donde mejor rendimiento obtengan. El modelo de negocio que desarrollan permite una flexibilidad y adaptación veloz reduciendo los riesgos y permitiendo innovar durante el proceso.

Por otra parte, el análisis del mercado y el reconocimiento de las fortalezas y debilidades presentes permitirá identificar el lugar que ocupará el negocio dentro de la sociedad. De esta manera, las relaciones -sumamente clave- con los proveedores y clientes así como la propuesta de valor a entregar serán establecidas partiendo de una posición ventajosa. El estudio del entorno y de las capacidades del equipo son requisitos importantes que deben estudiarse previo al lanzamiento de la empresa.

Los negocios que sepan identificar sus ventajas competitivas y además sepan transmitirla al público objetivo contarán con una gran oportunidad de materializar sus objetivos. Por esta razón, es realmente necesario dedicar recursos a la comunicación de la propuesta de valor y a desarrollar una adecuada estrategia de marketing. Las grandes oportunidades que ofrecen las redes sociales en el mundo actual las han convertido en un recurso indispensable para dar a conocer a una marca durante su lanzamiento.

Definitivamente existen muchos caminos para alcanzar los propósitos establecidos en un plan de negocio. Su planificación y puesta en marcha requiere numerosas tomas de decisiones por lo que

representa un gran desafío formar parte de su desarrollo. Ante esto, es importante que cada etapa y cada paso tengan la suficiente justificación a partir de datos e información del mercado que permita minimizar la incertidumbre existente. Por supuesto, dejando lugar para la innovación donde las fallas no serán tomadas como errores sino como grandes aprendizajes.

## 2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### 2.1 Análisis PESTEL

El propósito de realizar un análisis PESTEL consiste en determinar los principales factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales del entorno que pueden afectar a la industria y determinar si los mismos constituyen una oportunidad o una amenaza. En la Tabla 10 se detallan las variables:

**Tabla 10:** Análisis PESTEL.

Factores Externos	Oportunidades	Amenazas
<b>Políticos</b>	La actividad política se ha mantenido estable durante los últimos años y las distintas tendencias electorales conviven pacíficamente en el país a pesar de sus diferencias.	Las políticas gubernamentales en ocasiones burocratizan el sistema generando mayor dificultad en el ejercicio de las funciones.
<b>Económicos</b>	La pandemia de COVID-19 aumentó el delivery de comidas y la aparición de dark kitchens. Existen programas de ayuda a las Pymes. Oportunidad para cubrir vacíos que otras empresas dejaron. Industria en constante renovación. Mercado de alto consumo.	Inflación. Aumento de tarifas. Tipo de cambio desventajoso. Alta retención impositiva. Poder adquisitivo en decadencia. Período post-pandemia COVID-19 aún en recuperación. Aparición de nuevos competidores que han identificado la oportunidad del sector.
<b>Socioculturales</b>	La pandemia de COVID-19 originó un incremento en las compras de comida a través de plataformas digitales. Gran interés del público por la gastronomía local e internacional. Público deseoso de buen servicio.	Desempleo. Alto índice de población no bancarizada. La pandemia cambió los hábitos de los consumidores y para continuar siendo competitivos la adaptación de los negocios debe ser cada vez más rápida.
<b>Tecnológicos</b>	Acceso a internet fácil. Población con teléfonos inteligentes. Migración hacia un estilo de vida digital. Infraestructura tecnológica actualizada.	Caídas o colapso de infraestructura tecnológica. Reemplazo de tecnologías o equipos.

<b>Ecológicos</b>	Políticas de recolección de residuos reciclables. Beneficios para las empresas que tengan un consumo responsable y ecológico.	Público cada vez más orientado a destinar sus recursos en negocios sustentables. Consumo y generación de desechos.
<b>Legales</b>	Industria no regulada por límites de ganancias o precios al consumidor de parte del gobierno.	Leyes de empleo rígidas. Normas impositivas estrictas. Numerosas reglas y permisos para habilitar funcionamiento y manipulación de alimentos.

**Fuente:** Elaboración Propia (2021).

## 2.2 Las 5 Fuerzas de Porter

### Amenaza de Nuevos Entrantes:

El mercado actual cuenta con abundancia de restaurantes que ofrecen una extensa oferta de platos y comidas. Con la aparición de las redes sociales y las plataformas en línea de pedidos de alimentos a domicilio -como PedidosYa y Rappi-, las barreras para incursionar de forma independiente en el sector gastronómico perdieron fuerza. Y es que la llegada de las aplicaciones virtuales descritas permitió que cualquier persona pueda convertir su cocina en un lugar de ventas. Más aún, considerando que el sector gastronómico genera mucha atracción y una gran demanda por parte de los clientes, es notable un constante interés por involucrarse en él.

Además, con la llegada de la pandemia del COVID-19, se generó un escenario de sumo interés y facilidad para nuevos actores quienes incursionaron rápidamente en el sector a través de las dark kitchens ya que sólo requieren un bajo capital económico de inicio. Por lo tanto, se determina que las barreras de entrada del negocio son bajas.

### Proveedores:

La materia prima para la correcta elaboración de los platos son los alimentos, ingredientes y también los empaques para su presentación y entrega. Todos ellos pueden ser hallados fácilmente en el mercado debido a una abundante oferta y variedad. Por ejemplo, distribuidoras de alimentos como Del Campo, El Distribuidor Gastronómico o Cajón de Pollo. Además, empresas de

packaging como Sustentables.com.ar o Casa Bergman. Por esta razón, se considera a estos proveedores como fuerzas débiles en el análisis.

Por el contrario, el acceso a las plataformas digitales de pedidos a domicilio -PedidosYa y Rappi- requieren el cumplimiento de normas y condiciones rigurosas establecidas por sus desarrolladores, así como también altas comisiones de ventas a cambio de un alto tráfico de usuarios. Ante ello, se consideran a las apps digitales con un alto poder de negociación.

### Cientes:

Los compradores cuentan con un alto poder de negociación y decisión debido a la cuantiosa oferta de opciones para elegir. Además de que son la fuente principal de ingresos en el modelo de negocios gastronómico descrito. Su percepción sobre la calidad y el valor de los platos debe maximizarse para incrementar su disposición a pagar y con ello, obtener mayores ingresos.

Los clientes son específicamente las personas residentes de los barrios de Villa Crespo, Palermo, Caballito, Almagro, Colegiales y zonas adyacentes quienes desean recibir la comida en sus casas u oficinas y que por algún motivo en particular no se encuentran disponibles o dispuestos a cocinar. La pandemia del COVID-19 generó un incremento importante en la cantidad de clientes dispuestos a comprar comida por delivery.

### Productos Sustitutos:

Diversas empresas, cadenas de supermercado, emprendimientos y otros comercios cuentan con numerosas opciones sustitutas en el mercado, ofrecidas a distintos precios y en alta calidad. La comida empaquetada para preparar en casa, salir a comer o la visita personalizada de un chef al hogar son recursos que pueden sustituir la compra de alimentos a domicilio. Para protegerse de ellos, se planea la consolidación de marcas de restaurantes en nichos específicos, con experiencias de consumo distintas como empaques modernos y creativos, imagen y comunicación de marca divertidas, precios accesibles, menú atractivo, velocidad en la preparación de comida y atención personalizada en las redes sociales.

Considerando los datos de la Agencia Gubernamental de Control (AGC) en donde menciona que la cantidad de locales gastronómicos históricamente registrados en C.A.B.A. es de 19.165 se interpreta que existen innumerables alternativas para las personas que desean pedir comida por delivery. Basta con mirar las aplicaciones de PedidosYa y Rappi y observar la enorme cantidad de ofertas gastronómicas virtuales que pueden servir como productos sustitutos.

### Rivalidad de la Industria:

La industria se caracteriza por la presencia abundante de restaurantes en toda la ciudad. El uso de marketing como herramienta de diferenciación y competitividad está mejor desarrollado en las cadenas de comida rápida. No obstante, el mercado es muy grande lo que garantiza espacio y oportunidad para nuevos actores que deseen ingresar y diferenciarse a través de otras alternativas. Muchos restaurantes ofrecen un producto relativamente similar entre ellos obligándolos a competir por precios en algunos casos.

En este sentido, la apertura de una dark kitchen permite competir en un mercado en donde la adaptabilidad es un recurso valioso. Una cocina oculta puede inaugurar un nuevo menú en un tiempo muy corto, incorporar cambios y no comprometer su competitividad y también reducir sus costos significativamente. Además, en un entorno que consume cada vez más de forma digital resulta una oportunidad atractiva, rápida y económica.

## **2.3 Matriz F.O.D.A.**

### Fortalezas:

- Conocimiento del sector gastronómico, marketing y comunicaciones digitales.
- Presentación y empaque de comida diferencial.
- Alta velocidad de preparación y despacho de alimentos.
- Selección de ingredientes de alta calidad.
- Publicación activa en redes sociales y contacto con los clientes de forma personalizada.

### Oportunidades:

- Amplio mercado de consumo de comida a domicilio.
- Plataformas o apps telefónicas existentes en el mercado con alto tráfico de usuarios para la compra de comida a restaurantes y delivery.

- Bajo costo económico de inversión, operación y mantenimiento de una cocina en comparación a un restaurante común.
- Servicio de delivery integrado con las apps de comidas.
- Posibilidad de reemplazar el menú y marca del restaurante de forma veloz en caso de requerirse.
- Clientes deseosos de recibir una gran experiencia durante todas las etapas de su compra.

Debilidades:

- Experiencia limitada en el rubro.
- Relación con proveedores no desarrollada.
- Bajo capital de inicio.
- Equipo de personas mínimo.
- Acceso a datos estadísticos e históricos limitado.

Amenazas:

- Numerosa cantidad de ofertas y competencia en el mercado local.
- Competidores con sólida trayectoria en el rubro gastronómico.
- Bajos precios de la competencia.
- Bajo costo de entrada al mercado.
- Altas comisiones de parte de las apps digitales.

### 3. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

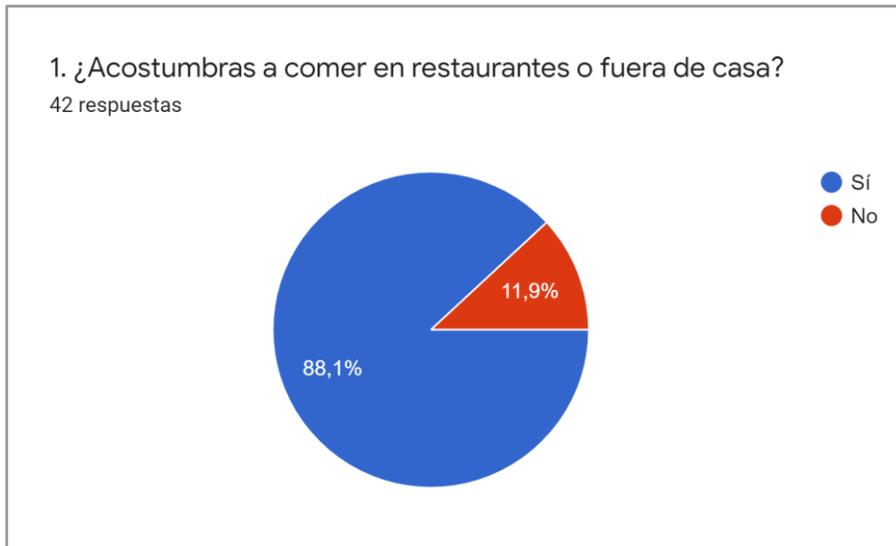
#### 3.1 Encuesta a Consumidores Potenciales

Con el propósito de descubrir las preferencias de los consumidores en cuanto a la compra de comida por delivery, fue realizada una encuesta de 11 preguntas a potenciales clientes. En el **Anexo 1** se puede visualizar el formulario utilizado.

Se entrevistaron un total de 42 personas aleatoriamente, mayores de edad, trabajadores y residentes de la ciudad de Buenos Aires. La entrevista permitió obtener información significativa acerca del comportamiento de los clientes durante la compra de comida a restaurantes con servicio de delivery y además sus consideraciones al momento de elegir el tipo de comida, lugar, monto a pagar y medios de contacto utilizados.

Los datos recolectados tienen el objetivo de profundizar en el entendimiento de cómo se comportan los potenciales consumidores cuando adquieren productos y servicios de comercios gastronómicos. A continuación se detallan los resultados obtenidos a partir de la encuesta.

**Ilustración 2:** Costumbre de comer en restaurantes.



**Fuente:** Elaboración Propia (2021).

Las respuestas a esta interrogante indican que la mayoría de los encuestados suelen comprar comida en restaurantes y/o salir de casa para comer de manera frecuente. El 88,1% (37 personas) lo afirmó de esta manera mientras que tan sólo el 11,9% restante (5 personas) expresó no hacerlo de forma periódica.

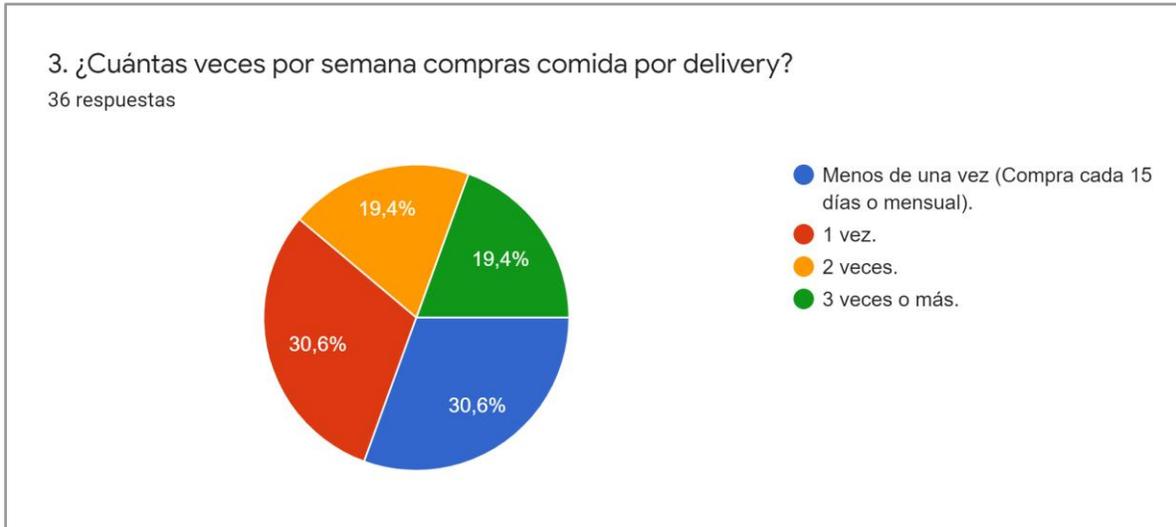
**Ilustración 3:** Costumbre de comprar comida por delivery.



**Fuente:** Elaboración Propia (2021).

Del total de personas que compran comida con frecuencia, el 97,3% (36 personas) indicó que acostumbra a pedirla con servicio de delivery. Por otro lado, el resto correspondiente a un 2,7% (1 persona) señaló que no suele comprar alimentos a restaurantes para que los envíen hasta su domicilio o trabajo. El significado de este descubrimiento sugiere que los consumidores gastronómicos están altamente familiarizados con el delivery de comidas y que es una actividad que ya conocen.

**Ilustración 4:** Cantidad de compras semanales.



**Fuente:** Elaboración Propia (2021).

De las personas que habitualmente compran comida por delivery, el 30,6% afirmó que lo realiza en promedio cada 15 días o mensual. En cambio, el 69,4% dijo que lo hace al menos una vez por semana. Es decir, existe un porcentaje importante de clientes quienes frecuentemente reciben pedidos en su domicilio desde los restaurantes.

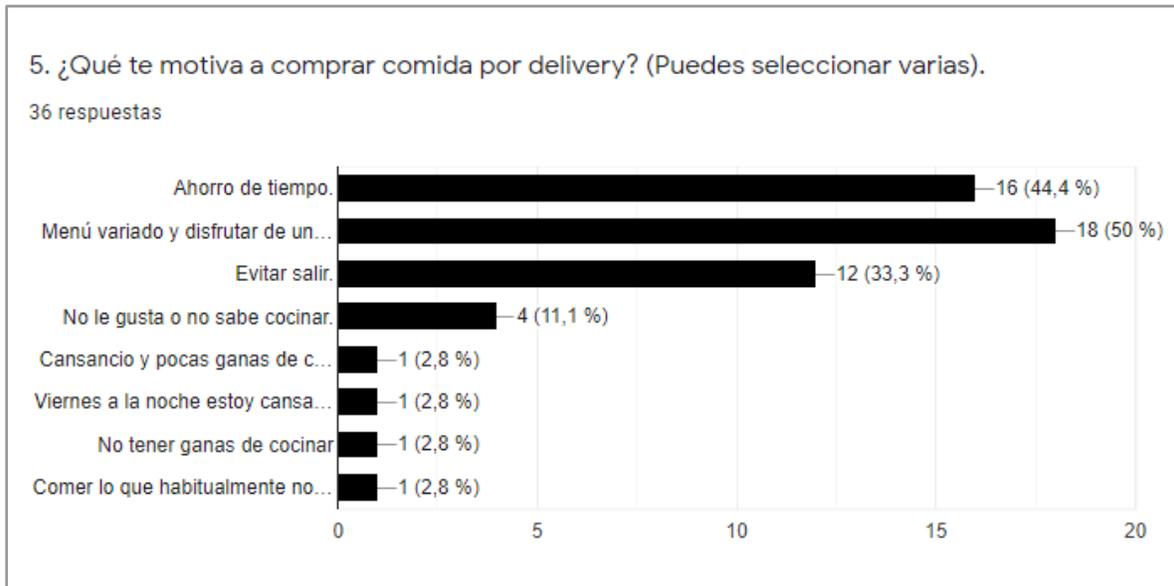
**Ilustración 5:** Momento habitual de compra durante el día.



**Fuente:** Elaboración Propia (2021).

Durante la noche se registra la mayor cantidad de pedidos por delivery. El 91,7% de las personas señaló que compra en horario nocturno. Mientras tanto, el almuerzo ocupa el segundo lugar con más compras ya que el 22,2% de encuestados afirmó que solicita un delivery durante el mediodía. En este sentido, el desayuno es el momento del día que menos pedidos recibe.

### Ilustración 6: Motivos para comprar comida por delivery.



Fuente: Elaboración Propia (2021).

Al preguntar sobre el motivo que tienen los consumidores cuando compran comida por delivery, indicaron que contar con un menú distinto y especial, ahorrar tiempo y evitar salir eran las principales razones por las que habitualmente contactaron a los restaurantes. Además, otro motivo menor que expresaron varias personas fue que el cansancio los conducía a comprar un menú fuera de casa ya que no tenían ganas de cocinar.

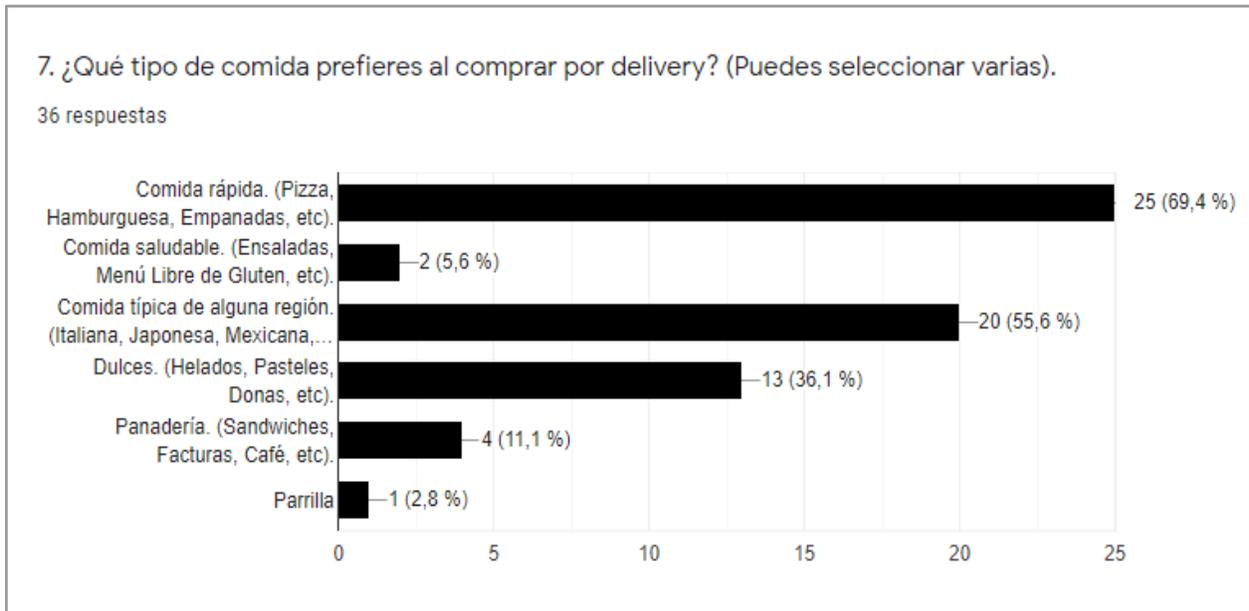
**Ilustración 7:** Criterios durante la elección de comidas o restaurantes.



**Fuente:** Elaboración Propia (2021).

Los criterios más importantes al momento de elegir una comida o restaurante son el menú ofrecido y el precio. Por lo menos así lo indicaron más de la mitad de los participantes de la encuesta quienes consideran además que la presentación del producto y las recomendaciones de familiares o amigos son menos significativas durante su elección.

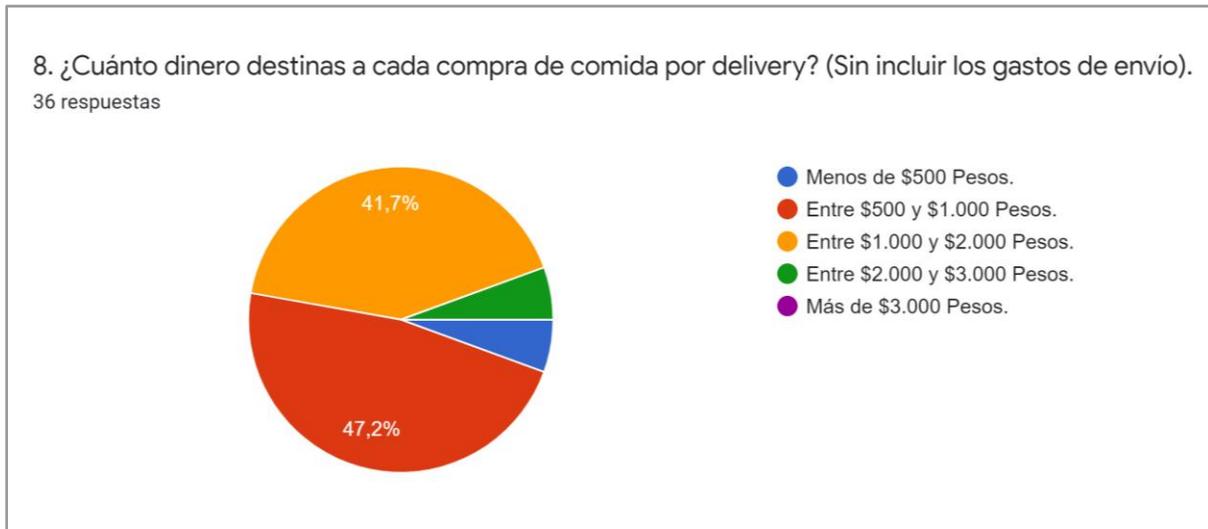
### Ilustración 8: Tipos de comida preferida.



Fuente: Elaboración Propia (2021).

Al interrogar a las personas sobre su menú preferido cuando compran por delivery, expresaron que la comida rápida es su favorita con un 69,4% de interés. En segundo lugar, el 55,6% de los participantes indicó que la comida típica regional representa también un atractivo importante al momento de su elección. Asimismo, los dulces protagonizan el tercer tipo de comida que los clientes más piden ya que el 36,1% de los encuestados así lo señalaron.

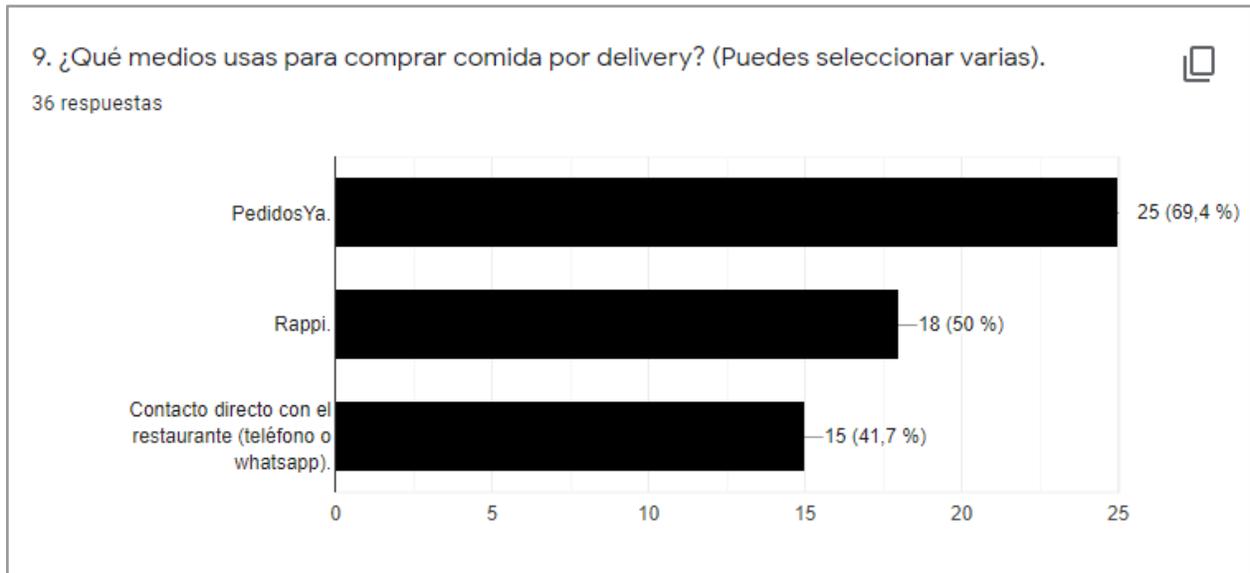
**Ilustración 9:** Dinero destinado a cada compra de comida.



**Fuente:** Elaboración Propia (2021).

El 88,9% de los encuestados anunció que gasta en promedio entre \$500 y \$2.000 pesos durante la compra de comida por delivery. Por otra parte, sólo el 5,6% desembolsa más de \$2.000 pesos en cada transacción y lo mismo sucede con aquellos que destinan menos de \$500 pesos por pedido, quienes también representan el 5,6% de las personas.

**Ilustración 10:** Medios de contacto durante la compra.



**Fuente:** Elaboración Propia (2021).

Al preguntar sobre los medios de contacto utilizados para pedir comida, el 69,4% de los encuestados señalaron que la aplicación PedidosYa es la que mayormente utilizan. En segundo lugar, la aplicación Rappi también les permite adquirir un menú de restaurantes al 50% de las personas. Por último, el 41,7% de consumidores expresaron que también contactan directamente al comercio gastronómico para solicitar el envío de la comida.

**Ilustración 11:** Compras a restaurantes desconocidos.



**Fuente:** Elaboración Propia (2021).

Cuando se preguntó a los encuestados acerca de si comprarían comida a un restaurante que no conozcan o no hayan visitado anteriormente, el 91,7% afirmó que sí estaría dispuesto a hacerlo o que ya lo había hecho antes. Mientras tanto, el 8,3% de las personas restantes expresaron que no lo harían, es decir, que únicamente prefieren productos y servicios de lugares ya conocidos.

**Ilustración 12:** Intención de compra en el futuro.



**Fuente:** Elaboración Propia (2021).

La última pregunta de la encuesta permite descubrir si los consumidores tienen la intención de continuar comprando comida por delivery a través de aplicaciones u otros medios digitales. El 100% de ellos afirmó que sí continuará haciéndolo, por lo cual puede interpretarse que las plataformas virtuales ofrecen hoy una oportunidad para que los restaurantes publiquen allí sus menús ya que existe un tráfico de consumidores dispuestos a visitarlas buscando algo para comer.

### 3.2 Observación de Campo de Cocinas Ocultas

Con el propósito de recopilar información acerca del mercado de dark kitchens se consideró apropiado la investigación de 2 empresas con mejor trayectoria que desarrollan marcas de restaurantes digitales y operan desde sus cocinas ocultas. En la Tabla 11 se observan las características de ambos.

**Tabla 11:** Análisis comparativo de marcas de cocinas ocultas.

Logo		
Nombre	<b>Kitchenita</b>	<b>Markopolis</b>
¿En qué ciudad concentra sus operaciones?	Buenos Aires, Argentina.	Buenos Aires, Argentina.
¿Cuántas marcas de restaurantes digitales administra?	28	30
¿Tiene acceso o atención al público?	No	No
¿Usa app de delivery?	Sí	Sí
¿Cuáles aplicaciones de envíos a domicilio usa?	PedidosYa. Rappi.	PedidosYa. Rappi.

**Fuente:** Elaboración Propia (2021).

Por tratarse de restaurantes digitales la observación se realizó a través de internet usando la web y también las apps de comida PedidosYa y Rappi. Los precios observados se ajustan al promedio del mercado y desde una sola cocina se despachan distintas marcas de restaurantes. Estas empresas trabajan a partir de datos recolectados según los intereses del público, es decir, son equipos que constantemente evalúan la información que recopilan para tomar decisiones a partir de ella (data-driven). Estas decisiones se traducen en la elaboración de nuevas marcas, platos y experiencias para los clientes.

### 3.3 Observación de Campo de Restaurantes Mexicanos

A partir de los resultados de la encuesta y el interés de 55,6% de los consumidores por la comida regional se estableció que la primera marca de restaurante a desarrollar ofrecerá un menú mexicano y llevará por nombre *Qué Tacos Wey*. Por esta razón, se realizó una segunda observación de campo para evaluar los restaurantes que venden y se especializan en ese tipo de comida en la zona.

**Tabla 12:** Perfil de la Competencia.

Logo				
Nombre	<b>La Fábrica del Taco</b>	<b>Mezcal</b>	<b>Taco Box</b>	<b>Chihuahua Tex-Mex Food</b>
Ubicación	Palermo	Palermo	Almagro	Villa Crespo
Cantidad de tacos por pedido	3 (restaurante) 12 (online)	3	3 hasta 6	6
¿Posee restaurante físico?	Sí	Sí	Sí	Sí
¿Cuál es su propuesta de valor?	Calidad y precio.	Experiencia de consumo.	Experiencia de consumo.	Ubicación.
Plataforma o medio de contacto	PedidosYa. Rappi. Contacto Directo.	PedidosYa. Rappi. Contacto Directo.	PedidosYa. Rappi. Contacto Directo.	PedidosYa. Contacto Directo.

**Fuente:** Elaboración Propia (2021).

### 3.4 Observación de Campo de Pizzerías

La segunda marca de restaurante que será creada corresponde a una pizzería y su nombre será *Nostra Pizza*. La decisión de desarrollar este tipo de comida parte también de las respuestas recibidas en la encuesta y el interés que demostró el 69,4% los consumidores por la comida rápida. En este sentido, se evaluaron distintas pizzerías de la zona a través de una observación de campo para evaluar sus características.

**Tabla 13:** Perfil de la Competencia.

Logo				
Nombre	<b>Kentucky</b>	<b>Imperio de la Pizza</b>	<b>La Farola</b>	<b>La Continental</b>
Ubicación	Caballito	Villa Crespo	Villa Crespo	Villa Crespo
¿Posee restaurante físico?	Sí	Sí	Sí	Sí
¿Cuál es su propuesta de valor?	Precio.	Calidad.	Calidad	Calidad.
Plataforma o medio de contacto	PedidosYa. Rappi. Contacto Directo.	PedidosYa. Contacto Directo.	PedidosYa. Rappi. Contacto Directo.	Contacto Directo.

**Fuente:** Elaboración Propia (2021).

### 3.5 Entrevista a informantes clave

En el siguiente apartado se analizan las distintas opiniones de los informantes clave quienes poseen experiencia en la operación de restaurantes. Se entrevistaron a dos personas especialistas en el área gastronómica en la ciudad de Buenos Aires. En el **Anexo 2** se podrá visualizar el perfil detallado del listado de preguntas semi-estructuradas a través de las cuales fueron guiadas las conversaciones.

### **Gabriel Rosi de SushiXpress**

Inicialmente se decidió entrevistar a Gabriel Rosi quien es chef y creador de SushiXpress un restaurante digital de comida japonesa ubicado en la localidad de Caseros, Buenos Aires. Su incursión en el rubro asiático se debió a una iniciativa personal que lo llevó a ofrecer un excedente de sushi que tenía en casa a distintas pescaderías de la zona. Los productos se vendieron velozmente confirmando que existía un interés por parte de los consumidores.

En este sentido, recibió una recomendación que lo llevó a registrarse en la plataforma de pedidos de comida en línea llamada *PedidosYa*. Él consideró que abrir un restaurante digital para vender sus productos de forma online representaba una oportunidad para llegar a más clientes. Decidió usar como principal recurso la cocina de su vivienda para la elaboración y despacho de los platos preparados. Esta elección lo condujo a establecer unos costos operativos competitivos ya que a diferencia de los restaurantes tradicionales se desprende de la mayoría de los gastos.

Con el transcurso de los meses incorporó dos plataformas adicionales a su negocio llamadas *Glovo* y *UberEats* -quienes posteriormente se retiraron del mercado- por lo que pudo evidenciar durante su permanencia que recibía mayor cantidad de pedidos totales entre todas juntas. En la actualidad sólo mantiene contrato con *PedidosYa* y se encuentra gestionando la inscripción con otra aplicación denominada *Rappi*. Gabriel considera que contar con diversas empresas digitales para vender sus productos le representa una enorme ventaja para él ya que puede aprovechar a aquella que tenga menores tasas de comisión. Durante la entrevista confirmó que el porcentaje de comisión -por el uso de la plataforma- destinado a cada venta ronda actualmente entre 30% y hasta 35%. En cambio con *Rappi* espera dejar el 20%.

Rosi indicó que el negocio le resulta rentable. Afirmó que del monto total que recibe, apenas el 30% corresponde a ingredientes. Es decir, el otro 70% restante lo destina a gastos operativos y utilidad. Sin embargo, expresó también que el 1% de los pedidos se pierden luego de ser despachados y aunque la plataforma tiene políticas de reembolso de dinero para estos casos, sostuvo que no siempre ocurre así.

Para diferenciarse de la competencia está constantemente evaluando y comparando el menú de otros restaurantes, su estrategia de ventas, precios, el packaging diferenciador y además probando nuevas ideas personales que permitan conectar con el consumidor y llevarle una experiencia de consumo mucho más placentera. También afirma que mientras más tiempo se encuentre el restaurante abierto al público, mayor cantidad de ventas le genera ya que hay clientes que piden sushis a partir del mediodía hasta la noche. Sin embargo, en este último horario es donde se presenta el más amplio número de pedidos.

Durante la entrevista el chef mencionó que la ubicación de la cocina es determinante para la cantidad de ventas que se generan, ya que hay zonas geográficas donde su población es más propensa a comer determinados tipos de comida. Además, Gabriel declaró la importancia de las redes sociales para promover su restaurante y expresó que las usa todos los días. Sin embargo, le encantaría dedicar más recursos a ellas ya que para él representan un gran potencial de crecimiento.

Por último, manifestó su interés en operar distintas marcas de restaurantes digitales desde su única cocina ya que le ayuda a diversificar sus oportunidades y además incrementa su cuota de mercado.

### **Luis Moniz de Puerto Grill**

Para la segunda entrevista se contactó a Luis Moniz quien es el fundador de un restaurante de comida rápida denominado Puerto Grill localizado en la zona de San Miguel, Buenos Aires. Su decisión de involucrarse gastronómicamente con ese tipo de comida se debe a que es muy fácil de preparar y existe una demanda importante por parte de los consumidores. Luis comentó que usa la plataforma PedidosYa debido a que le permite ofrecer sus productos a un mayor número de personas incrementando así el alcance y exposición. Además, en la zona no están disponibles otras apps de delivery de comidas por lo cual no ha tenido la oportunidad de conocer alguna alternativa diferente.

Con respecto a las comisiones por el uso de la plataforma indicó que PedidosYa retiene entre el 30% y 34% del precio final de venta según algunas variables existentes al momento de la transacción. Para Moniz esa tasa representa un alto valor que le resta rentabilidad a cada producto

que vende, sin embargo, expresó que él personalmente consideraba a ese desembolso como una inversión en marketing ya que recibía a cambio una alta exposición a través de la app digital.

El costo más relevante para el restaurante Puerto Grill es la adquisición de materia prima e insumos para la elaboración del menú, específicamente carne de res y aves. Por su parte, el gasto correspondiente a alquiler de local y servicios básicos representa un porcentaje menor en su balance de cuentas.

Al ser interrogado acerca de cómo se diferencia de la competencia, Luis afirmó que se enfoca en elaborar un producto de calidad prestando mucha atención al sabor del mismo y expresó que eventualmente realiza sorteos y promociones para atraer a más consumidores. Asimismo, sostuvo que maneja sus redes sociales intentando trasladar al público toda la esencia del restaurante a través de publicaciones visualmente atractivas.

El restaurante Puerto Grill cuenta con un local físico y funciona a partir de las 11:00 hrs hasta las 23:00 hrs. mientras que la plataforma de PedidosYa es habilitada desde 12:00 hrs a 22:00 hrs. Moniz comentó que durante el horario nocturno -específicamente después de las 20:00 hrs- es cuando recibe el mayor número de pedidos. Por último, para el fundador del comercio gastronómico la ubicación del local físico es importante siempre que reciba al público pero deja de ser prioritaria cuando se relaciona con las ventas digitales.

## 4. PLAN DE MARKETING

### 4.1 Business Model Canvas

En la siguiente tabla se encuentra explicado de forma simple el modelo de negocios del proyecto. Para ello, se emplea una herramienta llamada Business Model Canvas en donde se detallan las principales características del emprendimiento y la propuesta de valor que ofrece.

**Tabla 14:** Business Model Canvas.

Socios Clave	Actividades Clave	Propuestas de Valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de Cliente
<ul style="list-style-type: none"> <li>- PedidosYa.</li> <li>- Rappi.</li> <li>- Proveedores de alimentos.</li> <li>- Proveedor de internet y redes sociales.</li> <li>- Creador de contenido para redes sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicación y control de apps digitales de comida por delivery.</li> <li>- Compra de ingredientes.</li> <li>- Elaboración de platos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia de consumo atractiva.</li> <li>- Servicio rápido centrado en productos frescos.</li> <li>- Ubicación accesible.</li> <li>- Precios competitivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recomendaciones de boca en boca.</li> <li>- Relaciones a largo plazo.</li> <li>- Comunidad en redes sociales.</li> <li>- Encuestas a clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interesados en comprar comida por delivery.</li> <li>- Interesados en menú variado.</li> <li>- Estilo de vida ocupado.</li> <li>- Residentes o trabajadores en Barrio Villa Crespo y alrededores.</li> <li>- Trabajadores y estudiantes.</li> </ul>
	Recursos Clave		Canales	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Local, mobiliario y equipos de cocina.</li> <li>- Alimentos.</li> <li>- Personal.</li> <li>- Internet.</li> <li>- Computadora.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apps de comida por delivery.</li> <li>- Redes sociales (Instagram, Facebook).</li> <li>- Whatsapp.</li> </ul>	
Estructura de Costos		Flujo de Ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alquiler de local.</li> <li>- Pago de salarios y servicios.</li> <li>- Costo de ingredientes.</li> <li>- Comisión de apps digitales de comida por delivery.</li> <li>- Campañas de marketing.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventas de comidas por delivery.</li> </ul>		

**Fuente:** Elaboración Propia (2022).

## 4.2 Identidad Corporativa

El nombre comercial del negocio de dark kitchens será Brunch & Brands y agrupará dentro de su dominio a distintas marcas de restaurantes digitales a desarrollarse de acuerdo a gustos del público e intereses del mercado.

**Ilustración 13:** Logo del negocio.



**Fuente:** Elaboración Propia (2022).

Debido a su carácter digital el negocio mantendrá la identidad de sus restaurantes de forma virtual participando activamente en redes sociales y medios online.

## 4.3 Marca de Restaurantes

La primera marca de restaurante a desarrollar se denominará *Qué Tacos Wey* y se especializará en comida mexicana. Su logo y nombre simbolizan la cultura del país azteca y serán comunicados al público a través de los medios digitales. Esta primera propuesta de marca obedece a los intereses del 55,6% de los consumidores encuestados quienes expresaron consumir comida típica regional -entre ellas la mexicana- con regularidad.

**Ilustración 14:** Logo del restaurante mexicano Qué Tacos Wey.



**Fuente:** Elaboración Propia (2021).

El nombre *Nostra Pizza* será utilizado para el segundo restaurante digital y estará dedicado a la venta de comida italiana. La imagen de la marca estará inspirada en las organizaciones del país europeo que estuvieron involucradas en actividades ilegales durante el siglo XX y sus miembros más reconocidos darán sus nombres a las pizzas. El interés de crear una pizzería responde a que el 69,4% de los encuestados afirmó consumir comida rápida de este tipo con frecuencia. A continuación se observa el logo de la marca.

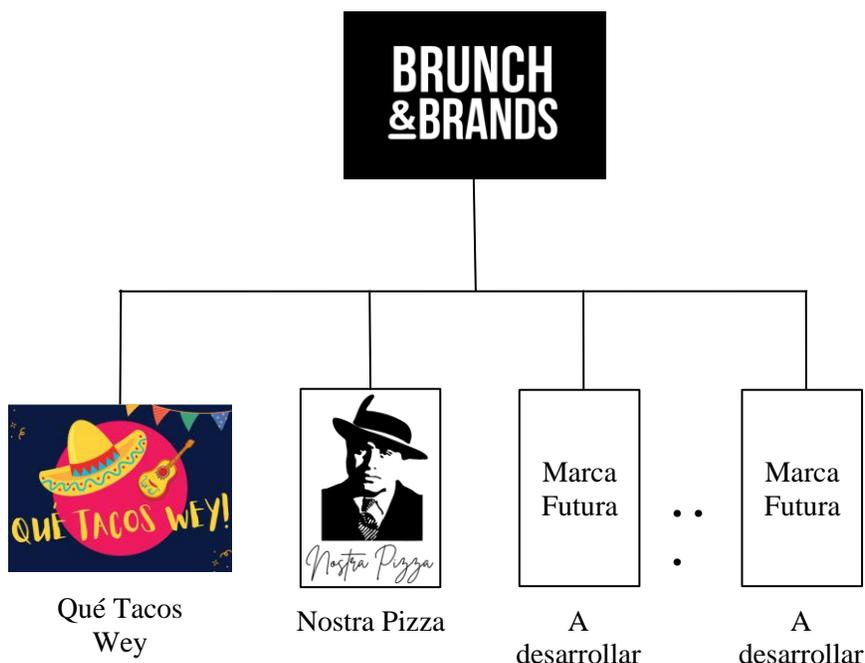
**Ilustración 15:** Logo de la pizzería Nostra Pizza.



**Fuente:** Elaboración Propia (2021).

El propósito de Brunch & Brands es crear marcas de restaurantes digitales para cada tipo de consumidor. A partir del descubrimiento del mercado y sus intereses irán naciendo propuestas innovadoras que ofrecerán al público lo que buscan. El siguiente gráfico pretende ilustrar cómo Brunch & Brands ejercerá sus funciones siendo un holding que administra las distintas marcas gastronómicas desarrolladas.

**Ilustración 16:** Desarrollo de marcas de restaurantes digitales.



**Fuente:** Elaboración Propia (2021).

#### 4.4 Target y Segmentación de Público

El público objetivo seleccionado para las marcas *Qué Tacos Wey* y *Nostra Pizza* son personas habitantes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, residiendo en el barrio de Villa Crespo o zonas adyacentes como Palermo, Caballito, Almagro, Colegiales, entre otros. Además de ello, que tengan interés en la gastronomía, que asistan con frecuencia a restaurantes locales.

Considerando los resultados de la encuesta, el target escogido también tomará en cuenta al público deseoso de probar menús variados (50%), ahorrar tiempo (44,4%) y aquellos que evitan salir a

comprar comida (33,3%). Para describir mejor tales características se presenta a continuación la segmentación del público detallada de acuerdo a sus distintos tipos:

**Tabla 15:** Segmentación de público.

Tipo de Segmentación		Características	
		 <i>Qué Tacos Wey</i>	 <i>Nostra Pizza</i>
<b>Geográficas</b>	Ciudad	C.A.B.A.	C.A.B.A.
	Barrios	Villa Crespo, Palermo, Caballito, Almagro, Colegiales, Chacarita, La Paternal, Villa General Mitre.	Villa Crespo, Palermo, Caballito, Almagro, Colegiales, Chacarita, La Paternal, Villa General Mitre.
<b>Demográficas</b>	Género	Hombres, mujeres y niños.	Hombres y mujeres.
	Estado Civil	Soltero, casado, divorciado, viudo.	Soltero, casado, divorciado, viudo.
	Ingresos	Nivel medio, nivel alto.	Nivel medio, nivel alto.
	Ocupación	Trabajadores, estudiantes, jubilados, desempleados.	Trabajadores, estudiantes, jubilados, desempleados.
<b>Psicográficas</b>	Intereses	Visitar restaurantes, gastronomía, compartir con familiares y amigos.	Ser distinto. Romper las reglas. Películas de acción y crimen.
	Estilo de Vida	Trabajadores con poco tiempo disponible. Madres y padres de familia con hijos. Personas que celebran fechas especiales.	Personas que desean ser diferentes al resto. Sueñan con lujos y vestir formal. Desean tener y hacer negocios.
<b>Conductuales</b>	Búsqueda de Beneficio	Personas deseosas de recibir productos de calidad, interesadas en pagar el precio justo.	Personas deseosas de recibir productos de calidad, interesadas en pagar el precio justo.
	Ocasión de Compra	Personas que compran comida con frecuencia alta, frecuencia media o de forma esporádica.	Personas que compran comida con frecuencia alta, frecuencia media o de forma esporádica.

**Fuente:** Elaboración Propia (2021).

#### **4.5 Posicionamiento**

El 44,4% de los encuestados señaló que la experiencia de consumo es un elemento de importancia durante la compra de comida por delivery. Por lo tanto, se establecerá un posicionamiento atractivo que permita diferenciar a cada marca con atributos y características interesantes.

##### ***Qué Tacos Wey***

El posicionamiento que se pretende desarrollar en la mente del consumidor para la marca azteca *Qué Tacos Wey* es ser una referencia auténticamente mexicana y divertida. Para ello, el lenguaje comunicacional a emplear será exclusivamente del país centroamericano con sus palabras, frases y modismos culturales. Además de propuestas coloridas evocando a su folklore y artesanías.

En este sentido, la marca irá acompañada de un packaging que le permita diferenciarse del resto de restaurantes y cause un impacto positivo desde el momento en que el cliente reciba el producto. La experiencia de consumo será radiante desde el momento del pedido, transitando por la recepción de la comida y el sabor de la misma.

##### ***Nostra Pizza***

La marca *Nostra Pizza* se posicionará en el mercado como una pizzería rebelde y con una comunicación que haga sentir al consumidor que se encuentra al margen de la ley. Su imagen corporativa estará enfocada en desafiar las reglas cotidianas de la vida tal como lo hicieron algunos personajes italianos durante el siglo XX.

Para que el posicionamiento rinda sus mejores frutos, la buena calidad de los alimentos junto a su preparación final será un requisito esencial a ofrecerse dentro del servicio. Los consumidores están deseosos de probar menús deliciosos y todo el esfuerzo para posicionar la marca dejará una huella significativa siempre que parta de una calidad impecable.

#### **4.6 Productos**

Los clientes de *Qué Tacos Wey* y de *Nostra Pizza* tendrán a su disposición un menú con distintas alternativas para que cada persona pueda elegir de acuerdo a sus gustos y deseos. Considerando que el 72,2% de los encuestados toma en cuenta el tipo de comida durante el momento de compra

es importante disponer de un menú lo suficientemente variado que pueda generar interés a los consumidores.

A continuación se especifica una lista detallada con los productos que serán ofrecidos en el restaurante:

**Tabla 16:** Menú de restaurantes.

Oferta de Productos	Descripción
<i>Qué Tacos Wey</i>	
Tacos Rellenos	Tortilla doblada al medio con tu relleno favorito (carne, pollo, cerdo, vegetales, mix). 3 unidades.
Quesadillas (sólo queso)	Tortillas SÓLO CON QUESO. 3 unidades.
Quesadillas Rellenas	Taco con queso más tu relleno favorito (carne, pollo, cerdo, vegetales, mix). 3 unidades.
Burrito	Tortilla de trigo grande con tu relleno favorito (carne, pollo, cerdo, vegetales, mix). 1 unidad.
Nachos con Guacamole	Palta. Pico de Gallo. Totopos de maíz 100%.
Papas Fritas	Clásicas.
Menú Infantil	2 quesadillas sólo con queso más papas fritas y bebida.
<i>Nostra Pizza</i>	
Pizza Muzza Capone	Salsa de tomate, muzzarella, orégano y olivas.
Pizza Jamón Costello	Salsa de tomate, muzzarella, jamón, orégano y olivas.
Pizza Napo Gambino	Salsa de tomate, muzzarella, tomate en rodajas, orégano y olivas.
Pizza Fugazzeta Messina	Cebolla, muzzarella, orégano y olivas.
Pizza Pepperoni Luciano	Salsa de tomate, muzzarella, orégano y pepperoni.
Pizza Morrón Genovese	Salsa de tomate, muzzarella, morrones, orégano y olivas.
Faina Bonanno	Harina de garbanzos, agua, aceite de oliva, sal y pimienta.

**Fuente:** Elaboración Propia (2021).

#### 4.7 Precio de Platos

En la siguiente tabla se detalla la lista de costos y precios de los menús a ofrecerse en el restaurante mexicano *Qué Tacos Wey* y en el restaurante italiano *Nostra Pizza*. Asimismo, según la observación de mercado previamente realizada se muestran los precios de los competidores.

Además, considerando que el 88,9% de los encuestados señaló que gasta entre \$500 y \$2.000 pesos en cada compra de comida, los precios expresados a continuación se mantienen dentro del margen de gasto de los consumidores.

**Tabla 17:** Precios de productos.

<b>Oferta de Productos</b>	<b>Costo Elaboración</b>	<b>Precio de Venta</b>	<b>Precio Competencia</b>
<b><i>Qué Tacos Wey</i></b>			
Tacos Rellenos	\$172,00	\$700,00	\$700,00
Quesadillas (sólo queso)	\$152,00	\$490,00	\$460,00
Quesadillas Rellenas	\$197,00	\$800,00	\$800,00
Burrito	\$252,00	\$850,00	\$850,00
Nachos con Guacamole	\$165,00	\$570,00	\$500,00
Papas Fritas	\$81,00	\$490,00	\$400,00
Menú Infantil	\$134,00	\$590,00	\$590,00
<b><i>Nostra Pizza</i></b>			
Pizza Muzza Capone	\$227,00	\$870,00	\$890,00
Pizza Jamón Costello	\$327,00	\$990,00	\$970,00
Pizza Napo Gambino	\$247,00	\$920,00	\$920,00
Pizza Fugazzeta Messina	\$232,00	\$870,00	\$890,00
Pizza Pepperoni Luciano	\$337,00	\$1.150,00	\$1.200,00
Pizza Morrón Genovese	\$307,00	\$1.050,00	\$1.100,00
Faina Bonanno	\$15,00	\$90,00	\$90,00

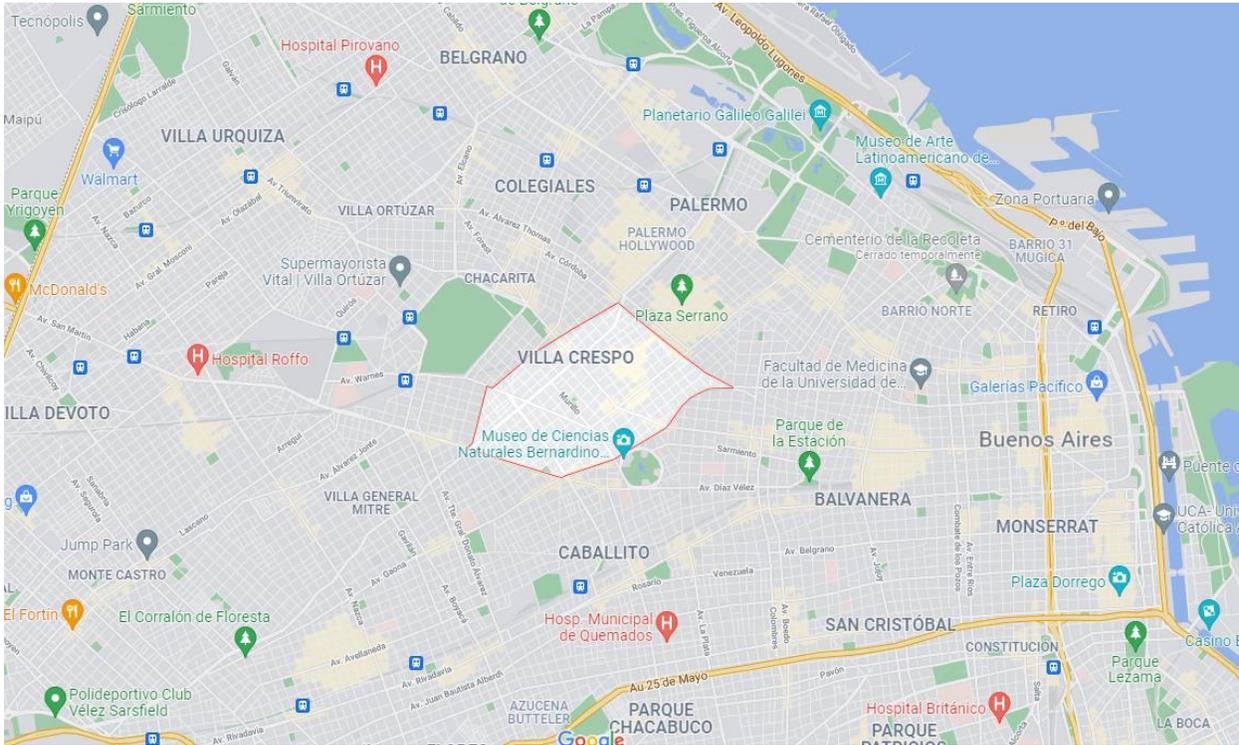
**Fuente:** Elaboración Propia (2021).

#### **4.8 Plaza**

El lugar seleccionado para el funcionamiento del negocio -una cocina oculta- estará ubicado en el barrio de Villa Crespo, Capital Federal. De acuerdo a la entrevista realizada a Gabriel Rosi quien expresó que la ubicación del restaurante es determinante para la cantidad de ventas a generarse, la ubicación propuesta se considera privilegiada debido a que permitirá atender además de su zona

circundante, también a los barrios vecinos de Palermo y Caballito quienes ambos conforman una amplia movida gastronómica y el mercado objetivo.

**Ilustración 17:** Barrio Villa Crespo, Capital Federal.



**Fuente:** Google Maps (2021).

El potencial comercial existente al concentrar las operaciones en el barrio de Villa Crespo ofrece una interesante oportunidad económica. El área se encuentra en el centro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y desde allí podrá aprovechar las ventajas que le concede estar rodeado de otros barrios.

#### **4.9 Promoción y Objetivos de Comunicación**

Brunch & Brands promocionará la propuesta de valor de sus restaurantes digitales a través de diversas herramientas que permitirán llegar al público objetivo. En este caso para la marca de comida mexicana *Qué Tacos Wey* y la marca italiana *Pizza Mafia* se emplearán:

- Redes sociales / Whatsapp: publicaciones, concursos y anuncios publicitarios en apps digitales como Instagram, Facebook, Google, entre otros. La razón se fundamenta en que el 41,7% de los encuestados manifestó haber usado el contacto directo durante la compra.
- Correo electrónico: campañas de emails a clientes existentes y clientes potenciales.
- Programa de fidelización: descuentos especiales, promociones para clientes existentes.

Para transmitir la propuesta de valor del restaurante se empleará una comunicación de marketing en donde se consideren los intereses más destacados de los encuestados. Entre ellos, se tomará en cuenta al público atraído por menús variados (50%), ahorro de tiempo (44,4%) y aquellos que evitan salir a comprar comida (33,3%). El propósito de la estrategia es alcanzar los siguientes objetivos:

- Generar tráfico a las cuentas de PedidosYa y Rappi ya que más del 50% de los encuestados manifestaron usar dichas plataformas. Igualmente con Instagram y demás plataformas de contacto debido a que 41,7% del público afirmó haber comprado antes por estos medios.
- Conseguir conversiones de potenciales clientes -compras, correos, seguidores, etc-.
- Aumentar el engagement o conexión del público con la marca..
- Reconocimiento de marca y logo.

## 5. PLAN DE OPERACIONES

### 5.1 Características del local

El local seleccionado para la cocina oculta se encontrará ubicado en el barrio de Villa Crespo, Capital Federal. Su estratégica ubicación céntrica permitirá atender además de su zona cercana, los barrios vecinos de Palermo y Caballito que tradicionalmente son áreas de mucha presencia gastronómica y densidad poblacional.

Las dimensiones del establecimiento tendrán como mínimo 80 m<sup>2</sup> de superficie y un máximo de 120 m<sup>2</sup> con el propósito de mantener un adecuado espacio de trabajo y almacenamiento de alimentos y además, evitar el aumento en los costos de alquiler, remodelación y apertura. El recinto deberá estar en planta baja y con acceso directo a la calle que permita hacer las entregas de forma cómoda y rápida. La fachada del local exhibirá claramente la dirección del lugar y también un rótulo que indique el nombre y logo del restaurante. Cabe destacar que el establecimiento debe contar con suministro de agua, electricidad y gas.

### 5.2 Distribución de Áreas

**Área de Despacho de Pedidos:** Localizada al ingresar al comercio. Cuenta con un espacio físico de 4 m<sup>2</sup> para la organización y resguardo de los pedidos salientes.

**Área de Recepción de Pedidos:** Dispone de 5 m<sup>2</sup> para controlar, recibir y registrar los pedidos que llegan, administrar la documentación y ubicar la computadora.

**Área de Cocina y Preparación de Alimentos:** Cuenta con 35 m<sup>2</sup> para instalación de hornos, heladeras, freidoras, utensilios de cocina y mesas de preparación.

**Área de Almacén o Depósito:** Utilizada para almacenar la mercadería seca tendrá un espacio de 20 m<sup>2</sup>.

**Área de Baños:** Cuenta con 2 baños de 8 m<sup>2</sup> cada uno.

Lo que representa un espacio total de 80 m2 como mínimo para una adecuada distribución de las áreas.

### 5.3 Proveedores

Los proveedores de materia prima para la elaboración del menú serán empresas privadas dedicadas a la venta y distribución de alimentos, bebidas, mobiliario y demás complementos de cocina. Los distribuidores serán elegidos según calidad de productos ofrecidos, precios y plazos de pago.

Por otra parte, el packaging será pedido a agencias o imprentas para que reproduzcan los empaques con el nombre y logo del restaurante. Inicialmente se contará con inventario de hasta un mes para prevenir la rotura de stock.

### 5.4 Equipos requeridos

Para un adecuado desenvolvimiento de las actividades dentro de la cocina es necesario un conjunto de equipos que permitirán la creación de los platos.

**Tabla 18.** Equipos de cocina requeridos.

Descripción de Activos Fijos	Cantidad
Heladera	1
Congelador	1
Freidora	1
Cocina a Gas	1
Horno Pizzero	1
Mezcladora de Harinas	1
Licuadora Industrial	1
Rebanadora	1
Mesa de Acero Inoxidable	8
Campana Extractora	1
Bacha Industrial de Acero	1
Insumos y Utensilios de Cocina	1

**Fuente:** Elaboración Propia (2021).

## **5.5 Horario de Funcionamiento**

El horario de funcionamiento de la cocina será el siguiente:

De Lunes a Domingo: 14:00 hrs – 00:30 hrs.

Por otra parte, el horario del restaurante a través de las distintas aplicaciones digitales será el siguiente:

De Lunes a Domingo: 18:00 hrs – 00:00 hrs.

La elección del horario de funcionamiento se debe a que el 91,7% de los encuestados afirmó que compra comida por delivery durante la noche. Por lo tanto, la cena representa el momento del día con mayores oportunidades para generar ventas.

## **5.6 Seguridad**

Para el desarrollo normalizado y seguro del establecimiento se requiere cumplir con determinadas consideraciones que permitirán resguardar la vida de las personas que trabajan y además los equipos y el capital ubicados en su interior.

**Aire Acondicionado y Ventilación:** Consiste en la instalación de equipos de climatización que mantengan la temperatura de la cocina en condiciones óptimas. Asimismo, considera la ventilación del aire y humo generado a partir de la cocción de los alimentos. Para ello, es necesaria la colocación de ductos para el ingreso y extracción de aire desde la campana extractora.

**Sistema de Detección de Incendios:** Se trata de la adecuación del espacio con dispositivos sensores detectores de incendio, matafuegos, luces de emergencia, señalización de salida, entre otros. Deberá cumplirse con la normativa de la ciudad para recibir los permisos y aprobación de funcionamiento del local.

**Sistema de Seguridad Antirrobo:** Consiste en la instalación de un sistema de seguridad para prevenir el vandalismo a través de sensores de detección de movimientos, sensores magnéticos de apertura de puertas y ventanas, teclados de acceso y sirenas.

**Software de Gestión del negocio:** Se refiere a un programa computacional para gestionar el manejo operacional del restaurante y además sus finanzas.

## 6. PLAN DE RRHH

### 6.1 Misión

La misión de Brunch & Brands es:

“Llevar la mejor experiencia de consumo y sabor hasta la mesa de tu casa”.

### 6.2 Visión

La visión de Brunch & Brands es:

“Servir cada vez mejor a nuestros clientes y formar relaciones duraderas”.

### 6.3 Valores

Los valores más importantes para Brunch & Brands son:

- Honestidad.
- Pasión.
- Calidad.
- Trabajo en equipo.
- Orientación al cliente.
- Puntualidad.

### 6.4 Personal Requerido

Para la ejecución del negocio se requiere un total de 5 personas que integrarán el equipo de trabajo y sus cargos se enumeran a continuación:

**Tabla 19.** Personal requerido.

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>
Jefe de Cocina	1
Operadores de Cocina	1
Jefe de Administración y Caja	1
Marketing y Análisis de Datos	1
Contador (Externo)	1

Delivery con moto (Externo)	1
<b>Total</b>	<b>6</b>

Fuente: Elaboración Propia (2021).

### 6.5 Descripción de Cargos, Funciones y Responsabilidades

Para el buen desenvolvimiento del personal es necesario conocer las funciones específicas que realizará cada individuo. En la Tabla 20 se detallan las responsabilidades que les corresponde a cada uno de ellos.

**Tabla 20.** Funciones del personal requerido.

<b>Cargo</b>	<b>Funciones</b>
Jefe de Cocina	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderar a su equipo de trabajo.</li> <li>- Controlar inventario, preservación de alimentos y limpieza del área.</li> <li>- Responsable de las operaciones dentro de la cocina.</li> <li>- Manejar adecuadamente la preservación de alimentos, preparación y almacenamiento.</li> <li>- Preparar los alimentos y empaquetarlos.</li> </ul>
Operador de Cocina	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistir a su líder inmediato en las responsabilidades.</li> <li>- Mantener el área de trabajo limpia y ordenada.</li> <li>- Cumplir con las indicaciones recibidas por parte del Jefe de Cocina.</li> <li>- Preparar los alimentos y empaquetarlos.</li> </ul>
Jefe de Administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Velar por el buen desempeño del negocio.</li> <li>- Contar con todos los permisos, normas, pagos y obligaciones legales actualizadas.</li> <li>- Atender las apps digitales de comida.</li> <li>- Tomar la orden del pedido y entregarla al Jefe de cocina.</li> <li>- Controlar inventario. Recibir y organizar mercadería.</li> <li>- Buscar ingredientes.</li> <li>- Definir el stock adecuado para reposición.</li> <li>- Despachar pedidos listos y empaquetados al delivery.</li> </ul>
Marketing y Análisis de Datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer plan de marketing.</li> <li>- Analizar a la competencia y la comunicación del</li> </ul>

	<p>mercado. Realizar benchmarking.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudiar las métricas arrojadas en las plataformas digitales y descubrir comportamientos del público.</li> <li>- Proponer nuevas ideas, restaurantes o menús según tendencias del mercado.</li> <li>- Crear campañas en redes sociales.</li> <li>- Desarrollar publicaciones y arte gráfico.</li> </ul>
Contador (Externo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llevar la contabilidad del negocio.</li> <li>- Controlar flujos de caja y activos de la empresa.</li> <li>- Auditar pagos, facturas y transacciones realizadas.</li> <li>- Registrar la información financiera.</li> </ul>
Delivery con moto (Externo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llevar y entregar los pedidos a las direcciones indicadas.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración Propia (2021).

## 7. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

### 7.1 Estimación de la demanda

A partir de los datos obtenidos en la encuesta y con cifras pertenecientes al DGESC -Dirección General de Estadísticas y Censos del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires- se estimó la demanda en el consumo de comida por delivery en el barrio de Villa Crespo y las zonas cercanas.

Del total de encuestados el 30,6% afirmó que consume comida a domicilio al menos 1 vez al mes. El 69,4% restante expresó que lo hace entre 2, 3 o más veces mensuales.

Por otra parte, al encontrarse ubicada la cocina oculta en el barrio de Villa Crespo permitiría atender también a las zonas circundantes, considerando como consumidores potenciales a los habitantes que específicamente allí residen. En este sentido, se muestra a continuación en la Tabla 21 la población que rodeará al restaurante -cifras tomadas del DGESC- y la estimación de la demanda prevista.

**Tabla 21:** Estimación de la demanda.

Barrio	Población	Estimación de Demanda	Mercado Total	Estimación de Demanda delivery	Mercado Objetivo
Villa Crespo	83.646	30%	25.094	60%	15.056
Palermo	225.245	30%	67.574	60%	40.544
Caballito	170.309	30%	51.093	60%	30.656
Almagro	128.206	30%	38.462	60%	23.077
Colegiales	52.391	30%	15.717	60%	9.430
Chacaritas	25.778	30%	7.733	60%	4.640
La Paternal	19.058	30%	5.717	60%	3.430
Villa General Mitre	34.204	30%	10.261	60%	6.157
<b>Total</b>	<b>738.837</b>	<b>30%</b>	<b>221.651</b>	<b>60%</b>	<b>132.991</b>

**Fuente:** Elaboración Propia (2021).

Con el propósito de proyectar las finanzas se considerará una demanda potencial de 132.991 personas quienes presentan un comportamiento de compra e interés por el delivery de comidas al menos 1 vez al mes y destinan en promedio \$1.000 pesos en cada transacción.

## 7.2 Supuestos Financieros

Los supuestos financieros que serán utilizados para la proyección financiera del negocio son los siguientes:

- Inflación proyectada del 50% anual.
- Sueldo básico de \$35.000 pesos + contribuciones patronales.
- Incremento de sueldos y costos proyectado del 40% anual.
- Los productos serán comprados de contado y en ocasiones con plazo de pago de 30 días. Para efectos de los siguientes cálculos se utilizará el pago de contado.
- La inversión inicial se realizará con fondos propios.

**Tabla 22:** Supuestos financieros aplicados a proyección.

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflación Proyectada	50%	50%	50%	50%	50%
Salario básico proyectado	\$35.000,00	\$49.000,00	\$68.600,00	\$96.040,00	\$134.456,00
Incremento de sueldos y costos	40%	40%	40%	40%	40%
Crecimiento de negocio esperado	25%	15%	10%	10%	10%

**Fuente:** Elaboración Propia (2021).

## 7.3 Estimación de ingresos y egresos

Para calcular la proyección de ingresos es necesario considerar la totalidad de platos vendidos en sus distintas alternativas y además el precio de venta al público de cada una de ellas. En este caso, se realiza una suposición de ventas según el promedio arrojado por las encuestas.

**Tabla 23:** Proyección de ingresos.

Oferta de Productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Qué Tacos Wey</i>					
Tacos Rellenos	\$2.275.200,00	\$3.981.600,00	\$6.412.860,00	\$9.890.640,00	\$15.233.592,00
Quesadillas (sólo queso)	\$529.200,00	\$930.216,00	\$1.499.160,00	\$2.309.736,00	\$3.573.960,00
Quesadillas Rellenas	\$1.728.000,00	\$3.024.000,00	\$4.873.344,00	\$7.510.320,00	\$11.586.600,00
Burrito	\$1.224.000,00	\$2.142.000,00	\$3.458.616,00	\$5.347.236,00	\$8.272.044,00
Nachos con Guacamole	\$820.800,00	\$1.436.400,00	\$2.320.968,00	\$3.589.272,00	\$5.552.676,00
Papas Fritas	\$705.600,00	\$1.234.800,00	\$1.995.036,00	\$3.085.032,00	\$4.772.820,00
Menú Infantil	\$424.800,00	\$743.400,00	\$1.207.908,00	\$1.866.240,00	\$2.884.896,00
<b>Subtotal 1 (Qué Tacos Wey)</b>	<b>\$7.707.600,00</b>	<b>\$13.492.416,00</b>	<b>\$21.767.892,00</b>	<b>\$33.598.476,00</b>	<b>\$51.876.588,00</b>
<i>Nostra Pizza</i>					
Pizza Muzza Capone	\$1.922.400,00	\$3.364.200,00	\$5.423.460,00	\$8.355.060,00	\$12.890.328,00
Pizza Jamón Costello	\$712.800,00	\$1.247.400,00	\$2.026.404,00	\$3.131.136,00	\$4.841.232,00
Pizza Napo Gambino	\$993.600,00	\$1.746.528,00	\$2.814.240,00	\$4.334.616,00	\$6.706.152,00
Pizza Fugazzeta Messina	\$313.200,00	\$555.408,00	\$900.768,00	\$1.404.732,00	\$2.167.560,00
Pizza Pepperoni Luciano	\$414.000,00	\$734.160,00	\$1.190.112,00	\$1.855.728,00	\$2.863.512,00
Pizza Morrón Genovese	\$378.000,00	\$670.320,00	\$1.086.624,00	\$1.694.616,00	\$2.614.680,00
Faina Bonanno	\$259.200,00	\$453.600,00	\$732.780,00	\$1.130.880,00	\$1.745.568,00
<b>Subtotal 2 (Nostra Mafia)</b>	<b>\$4.993.200,00</b>	<b>\$8.771.616,00</b>	<b>\$14.174.388,00</b>	<b>\$21.906.768,00</b>	<b>\$33.829.032,00</b>
<b>Total</b>	<b>\$12.700.800,00</b>	<b>\$22.264.032,00</b>	<b>\$35.942.280,00</b>	<b>\$55.505.244,00</b>	<b>\$85.705.620,00</b>

**Fuente:** Elaboración Propia (2021).

Para el primer año se proyecta un ingreso promedio de ventas de \$12.700.800,00 pesos.

Por otra parte, la estimación de los egresos hace referencia al Costo de Ventas (CV) que corresponde a ingredientes de elaboración, mano de obra y costos indirectos para la elaboración de los platos. Para cada comida que es ofrecida al público se calculó su CV individual.

**Tabla 24:** Proyección de egresos.

Oferta de Productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b><i>Qué Tacos Wey</i></b>					
Tacos Rellenos	\$495.360,00	\$867.600,00	\$1.399.320,00	\$2.161.440,00	\$3.330.624,00
Quesadillas (sólo queso)	\$164.160,00	\$288.828,00	\$466.440,00	\$719.004,00	\$1.112.952,00
Quesadillas Rellenas	\$425.520,00	\$745.200,00	\$1.202.796,00	\$1.853.640,00	\$2.859.912,00
Burrito	\$362.880,00	\$635.400,00	\$1.027.620,00	\$1.588.356,00	\$2.458.572,00
Nachos con Guacamole	\$237.600,00	\$415.800,00	\$672.624,00	\$1.040.568,00	\$1.610.352,00
Papas Fritas	\$116.640,00	\$205.200,00	\$332.160,00	\$513.408,00	\$795.048,00
Menú Infantil	\$96.480,00	\$169.200,00	\$275.616,00	\$426.240,00	\$658.896,00
<b>Subtotal 1 (<i>Qué Tacos Wey</i>)</b>	<b>\$1.898.640,00</b>	<b>\$3.327.228,00</b>	<b>\$5.376.576,00</b>	<b>\$8.302.656,00</b>	<b>\$12.826.356,00</b>
<b><i>Nostra Pizza</i></b>					
Pizza Muzza Capone	\$490.320,00	\$858.600,00	\$1.386.168,00	\$2.137.500,00	\$3.297.000,00
Pizza Jamón Costello	\$235.440,00	\$412.200,00	\$670.248,00	\$1.035.648,00	\$1.601.448,00
Pizza Napo Gambino	\$266.760,00	\$469.176,00	\$756.600,00	\$1.165.164,00	\$1.803.096,00
Pizza Fugazzeta Messina	\$83.520,00	\$148.200,00	\$240.240,00	\$374.556,00	\$578.016,00
Pizza Pepperoni Luciano	\$121.320,00	\$215.232,00	\$349.008,00	\$544.488,00	\$840.456,00
Pizza Morrón Genovese	\$110.520,00	\$196.080,00	\$317.856,00	\$495.684,00	\$765.288,00
Faina Bonanno	\$43.200,00	\$75.600,00	\$124.200,00	\$191.520,00	\$295.944,00
<b>Subtotal 2 (<i>Nostra Pizza</i>)</b>	<b>\$1.351.080,00</b>	<b>\$2.375.088,00</b>	<b>\$3.844.320,00</b>	<b>\$5.944.560,00</b>	<b>\$9.181.248,00</b>
<b>Total</b>	<b>\$3.249.720,00</b>	<b>\$5.702.316,00</b>	<b>\$9.220.896,00</b>	<b>\$14.247.216,00</b>	<b>\$22.007.604,00</b>

**Fuente:** Elaboración Propia (2021).

El primer año de funcionamiento tiene proyectado en promedio un Costo de Ventas de \$3.249.720,00 pesos.

**Tabla 25:** Proyección de gastos.

Gastos de Operación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salarios	\$2.392.200,00	\$3.349.080,00	\$4.688.712,00	\$6.564.204,00	\$9.189.888,00
Alquiler	\$1.080.000,00	\$1.512.000,00	\$2.116.800,00	\$2.963.520,00	\$4.148.928,00
Expensas	\$60.000,00	\$84.000,00	\$117.600,00	\$164.640,00	\$230.496,00
Servicios Agua, Luz, Gas, Impuesto Municipal	\$480.000,00	\$672.000,00	\$940.800,00	\$1.317.120,00	\$1.843.968,00
Internet y Telefonía	\$36.000,00	\$50.400,00	\$70.560,00	\$98.784,00	\$138.300,00
Marketing	\$240.000,00	\$336.000,00	\$470.400,00	\$658.560,00	\$921.984,00
<b>Total</b>	<b>\$4.288.200,00</b>	<b>\$6.003.480,00</b>	<b>\$8.404.872,00</b>	<b>\$11.766.828,00</b>	<b>\$16.473.564,00</b>

Fuente: Elaboración Propia (2021).

Los gastos durante el primer año se estiman en un promedio de \$4.288.200,00 pesos.

**Tabla 26:** Inversión Inicial.

Descripción de Activos Fijos	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Capital de Trabajo	1	\$400.000,00	\$400.000,00
Contrato Alquiler	1	\$400.000,00	\$400.000,00
Adecuación Local Físico	1	\$1.500.000,00	\$1.500.000,00
Computadora	1	\$70.000,00	\$70.000,00
Permisos de Trabajo	1	\$100.000,00	\$100.000,00
Impresora	1	\$30.000,00	\$30.000,00
Artículos de Oficina (Sillas, Escritorio, Papelería, etc).	1	\$90.000,00	\$90.000,00
Smartphone	1	\$30.000,00	\$30.000,00
Ingredientes	1	\$200.000,00	\$200.000,00
Heladera	1	\$220.000,00	\$220.000,00
Congelador	1	\$160.000,00	\$160.000,00
Freidora	1	\$35.000,00	\$35.000,00
Cocina a Gas	1	\$50.000,00	\$50.000,00
Horno Pizzero	1	\$25.000,00	\$25.000,00

Mezcladora de Harinas	1	\$60.000,00	\$60.000,00
Licuada Industrial	1	\$50.000,00	\$50.000,00
Rebanadora	1	\$65.000,00	\$65.000,00
Mesa de Acero Inoxidable	8	\$25.000,00	\$200.000,00
Campana Extractora	1	\$55.000,00	\$55.000,00
Bacha Industrial de Acero	1	\$75.000,00	\$75.000,00
Insumos y Utensilios de Cocina	1	\$150.000,00	\$150.000,00
Otros Equipos	1	\$100.000,00	\$100.000,00
<b>Inversión Total</b>			<b>\$4.065.000,00</b>

**Fuente:** Elaboración Propia (2021).

La inversión inicial necesaria para la apertura del negocio es de \$4.065.000,00 pesos, con la cual se estima una producción de 30 comidas por hora, durante 6 horas de trabajo resulta un total de 180 comidas por día. Por lo tanto, la capacidad de fabricación mensual corresponde a 5.400 platos.

#### 7.4 Estado de resultados

Los resultados de la Tabla 27 mostrada a continuación indican un comportamiento adecuado relacionado a la utilidad neta. También fueron considerados el pago de aguinaldo a trabajadores e impuesto a las ganancias.

**Tabla 27:** Estado de Resultados.

<b>Ganancias y Pérdidas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	\$12.700.800,00	\$22.264.032,00	\$35.942.280,00	\$55.505.244,00	\$85.705.620,00
Costo de Ventas	\$3.249.720,00	\$5.702.316,00	\$9.220.896,00	\$14.247.216,00	\$22.007.604,00
Comisión PedidosYa (32% sobre pedidos)	\$2.438.553,60	\$4.274.694,14	\$6.900.917,76	\$10.657.006,85	\$16.455.479,04
Comisión Rappi (20% sobre pedidos)	\$762.048,00	\$1.335.841,92	\$2.156.536,80	\$3.330.314,64	\$5.142.337,20
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$6.250.478,40</b>	<b>\$10.951.179,94</b>	<b>\$17.663.929,44</b>	<b>\$27.270.706,51</b>	<b>\$42.100.199,76</b>
Gastos	\$4.288.200,00	\$6.003.480,00	\$8.404.872,00	\$11.766.828,00	\$16.473.564,00
Depreciación	\$333.000,00	\$466.200,00	\$652.680,00	\$913.752,00	\$1.279.253,00
<b>Gastos Operacionales</b>	<b>\$4.621.200,00</b>	<b>\$6.469.680,00</b>	<b>\$9.057.552,00</b>	<b>\$12.680.580,00</b>	<b>\$17.752.817,00</b>

<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>\$1.629.278,40</b>	<b>\$4.481.499,94</b>	<b>\$8.606.377,44</b>	<b>\$14.590.126,51</b>	<b>\$24.347.382,76</b>
Impuesto a las Ganancias (35%)	\$570.247,44	\$1.568.524,98	\$3.012.232,10	\$5.106.544,28	\$8.521.583,97
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$1.059.030,96</b>	<b>\$2.912.974,96</b>	<b>\$5.594.145,34</b>	<b>\$9.483.582,23</b>	<b>\$15.825.798,79</b>

**Fuente:** Elaboración Propia (2021).

## 7.5 Flujo de fondos

La operación del restaurante a través de plataformas digitales derivará en flujos de efectivo ocasionales y también en otorgamiento de crédito de parte del negocio cuando los clientes paguen digitalmente. Es decir, la aplicación virtual retendrá el dinero durante algunos días y será liberado posteriormente. Es importante destacar que los fondos económicos y la liquidez son muy necesarios para una ventaja operativa de las estrategias del restaurante.

**Tabla 28:** Flujo de fondos.

<b>Flujo de Caja proyectado</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Saldo Inicial</b>	<b>\$400.000,00</b>	<b>\$2.362.278,40</b>	<b>\$6.739.730,90</b>	<b>\$14.430.263,36</b>	<b>\$26.921.909,77</b>
<b>Ingresos</b>					
Ingresos por Ventas	\$12.700.800,00	\$22.264.032,00	\$35.942.280,00	\$55.505.244,00	\$85.705.620,00
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$12.700.800,00</b>	<b>\$22.264.032,00</b>	<b>\$35.942.280,00</b>	<b>\$55.505.244,00</b>	<b>\$85.705.620,00</b>
<b>Egresos</b>					
Costos	\$3.249.720,00	\$5.702.316,00	\$9.220.896,00	\$14.247.216,00	\$22.007.604,00
Comisión PedidosYa (32% sobre pedidos)	\$2.438.553,60	\$4.274.694,14	\$6.900.917,76	\$10.657.006,85	\$16.455.479,04
Comisión Rappi (20% sobre pedidos)	\$762.048,00	\$1.335.841,92	\$2.156.536,80	\$3.330.314,64	\$5.142.337,20
Gastos	\$4.288.200,00	\$6.003.480,00	\$8.404.872,00	\$11.766.828,00	\$16.473.564,00
Impuesto a las Ganancias (35%)	\$0	\$570.247,44	\$1.568.524,98	\$3.012.232,10	\$5.106.544,28
<b>Total Egresos</b>	<b>\$10.738.521,60</b>	<b>\$17.886.579,50</b>	<b>\$28.251.747,54</b>	<b>\$43.013.597,59</b>	<b>\$65.185.528,52</b>
<b>Saldo Final</b>	<b>\$2.362.278,40</b>	<b>\$6.739.730,90</b>	<b>\$14.430.263,36</b>	<b>\$26.921.909,77</b>	<b>\$47.442.001,25</b>

**Fuente:** Elaboración Propia (2021).

## 7.6 Punto de equilibrio

En la Tabla 29 se observan los cálculos correspondientes al punto de equilibrio para los primeros 5 años de operación del negocio.

**Tabla 29:** Punto de equilibrio.

<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costo Fijo	\$4.621.200,00	\$6.469.680,00	\$9.057.552,00	\$12.680.580,00	\$17.752.817,00
[Ventas] - [Costos Variables]	\$6.250.478,40	\$10.951.179,94	\$17.663.929,44	\$27.270.706,51	\$42.100.199,76
<b>% Equilibrio</b>	<b>74%</b>	<b>60%</b>	<b>52%</b>	<b>47%</b>	<b>43%</b>
Ventas	\$12.700.800,00	\$22.264.032,00	\$35.942.280,00	\$55.505.244,00	\$85.705.620,00
Costos Variables	\$6.450.321,60	\$11.312.852,06	\$18.278.350,56	\$28.234.537,49	\$43.605.420,24
Costos Fijos	\$4.621.200,00	\$6.469.680,00	\$9.057.552,00	\$12.680.580,00	\$17.752.817,00
<b>Utilidad</b>	<b>\$1.629.278,40</b>	<b>\$4.481.499,94</b>	<b>\$8.606.377,44</b>	<b>\$14.590.126,51</b>	<b>\$24.347.382,76</b>

**Fuente:** Elaboración Propia (2021).

Durante el primer año de operación del restaurante el punto de equilibrio será alcanzado cuando se obtenga un nivel de ventas correspondiente al 74%. Por otra parte, desde el año 2 al año 5 se reduce el porcentaje debido al crecimiento de ventas y al acercamiento del punto óptimo de producción.

### 7.7 Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Actual Neto (VAN)

La proyección de la inflación se estimó en 50% anual, por lo cual se asume una tasa libre de riesgo similar. La ejecución de la actividad o proyecto considera una tasa de riesgo de 20%. En este sentido, la tasa de descuento será de 70%.

**Tabla 30:** Tasa Interna de Retorno y Valor Actual Neto.

	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Flujo</b>	-\$4.065.000,00	\$1.962.278,40	\$4.377.452,50	\$7.690.532,46	\$12.491.646,41	\$20.520.091,48
<b>Valor Presente Flujo</b>	-\$4.065.000,00	\$1.154.281,41	\$1.514.689,44	\$1.565.343,47	\$1.495.629,41	\$1.445.222,40
<b>Payback</b>	-\$4.065.000,00	-\$2.910.718,59	-\$1.396.029,14	\$169.314,33	\$1.664.943,74	\$3.110.166,14

<b>% Tasa de Retorno Esperada</b>	70%
<b>% Interés del Banco</b>	37%
<b>% Inflación Anual</b>	50%
<b>Impuestos</b>	35%

<b>% Aportes Propios</b>	100,00%
<b>% Aportes Otros</b>	0,00%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
<b>Ingresos</b>	\$12.700.800,00	\$22.264.032,00	\$35.942.280,00	\$55.505.244,00	\$85.705.620,00	\$212.117.976,00
<b>Egresos</b>	\$10.738.521,60	\$17.886.579,50	\$28.251.747,54	\$43.013.597,59	\$65.185.528,52	\$165.075.974,75
<b>Valor Presente Ingresos</b>	\$7.471.058,82	\$7.703.817,30	\$7.315.750,05	\$6.645.663,25	\$6.036.214,91	\$35.172.504,34
<b>Valor Presente Egresos</b>	\$6.316.777,41	\$6.189.127,86	\$5.750.406,58	\$5.150.033,83	\$4.590.992,51	\$27.997.338,19

<b>TIR</b>	101%
<b>VAN</b>	\$3.110.166,14
<b>Payback</b>	3
<b>Costo / Beneficio</b>	1,26

**Fuente:** Elaboración Propia (2021).

## 7.8 Análisis de sensibilidad

En esta sección se consideran las variaciones en la demanda que originan distintos ingresos económicos. El análisis de sensibilidad permite definir los posibles escenarios que resultan cuando las ventas sufren cambios.

**Tabla 31:** Análisis pesimista. Reducción de ventas 10%

	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Flujo</b>	- \$4.065.000,00	\$1.313.414,40	\$3.476.291,18	\$6.283.311,71	\$10.361.065,79	\$17.246.257,07
<b>Valor Presente Flujo</b>	- \$4.065.000,00	\$772.596,71	\$1.202.868,92	\$1.278.915,47	\$1.240.534,21	\$1.214.647,47
<b>Payback</b>	- \$4.065.000,00	- \$3.292.403,29	- \$2.089.534,37	- \$810.618,90	\$429.915,31	\$1.644.562,77

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
<b>Ingresos</b>	\$11.422.800,00	\$20.040.888,00	\$32.387.808,00	\$50.057.340,00	\$77.338.860,00	\$191.247.696,00
<b>Egresos</b>	\$10.109.385,60	\$16.564.596,82	\$26.104.496,29	\$39.696.274,21	\$60.092.602,93	\$152.567.355,86
<b>Valor Presente Ingresos</b>	\$6.719.294,12	\$6.934.563,32	\$6.592.267,05	\$5.993.383,70	\$5.446.947,12	\$31.686.455,31
<b>Valor Presente Egresos</b>	\$5.946.697,41	\$5.731.694,40	\$5.313.351,58	\$4.752.849,49	\$4.232.299,66	\$25.976.892,53

<b>TIR</b>	90%
<b>VAN</b>	\$1.644.562,77
<b>Payback</b>	4
<b>Costo / Beneficio</b>	1,22

**Tabla 32:** Análisis deprimido. Reducción de ventas 21%

	<b>Inicio</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Flujo</b>	- \$4.065.000,00	\$583.017,60	\$2.449.068,82	\$4.662.539,70	\$7.884.550,67	\$13.437.959,49
<b>Valor Presente Flujo</b>	- \$4.065.000,00	\$342.951,53	\$847.428,66	\$949.020,90	\$944.020,15	\$946.430,48
<b>Payback</b>	- \$4.065.000,00	- \$3.722.048,47	- \$2.874.619,81	- \$1.925.598,91	- \$981.578,76	- \$35.148,28

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Total</b>
<b>Ingresos</b>	\$9.961.200,00	\$17.473.512,00	\$28.242.528,00	\$43.645.752,00	\$67.464.420,00	\$166.787.412,00
<b>Egresos</b>	\$9.378.182,40	\$15.024.443,18	\$23.579.988,30	\$35.761.201,33	\$54.026.460,51	\$137.770.275,73
<b>Valor Presente Ingresos</b>	\$5.859.529,41	\$6.046.197,92	\$5.748.530,02	\$5.225.721,91	\$4.751.493,99	\$27.631.473,26
<b>Valor Presente Egresos</b>	\$5.516.577,88	\$5.198.769,27	\$4.799.509,12	\$4.281.701,77	\$3.805.063,50	\$23.601.621,54

<b>TIR</b>	70%
<b>VAN</b>	- \$35.148,28
<b>Payback</b>	-
<b>Costo / Beneficio</b>	1,17

## 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se concluye que la hipótesis previamente establecida “la implementación de una cocina oculta o dark kitchen en la ciudad de Buenos Aires, Argentina es económicamente viable” es aceptada debido a que los cálculos para un escenario conservador revelan un rendimiento positivo de la inversión.

La encuesta realizada permitió descubrir el interés de los clientes por el delivery de comidas y además el tipo de menú preferido durante la compra. Se pudo observar que un porcentaje importante de las personas ya están familiarizadas con el servicio de entrega por lo que el uso de la tecnología para la transacción no representa un desafío en sus vidas. Además, estos consumidores suelen usar las plataformas digitales de comidas repetidamente lo cual representa un mercado potencial e importante de consumo.

Considerando la demanda esperada de Brunch & Brands con dos restaurantes en operación, los resultados del proyecto indican una tasa interna de retorno de 101% y un valor actual neto de \$3.110.166,14 pesos argentinos. El período de recuperación de la inversión es de 3 años y el costo/beneficio del proyecto es de \$1,26 pesos.

En el caso pesimista la demanda del negocio es un 10% menor y el resultado final se mantiene positivo recuperando la inversión en 4 años. Por otra parte, en un escenario de ventas deprimidas la demanda decrece 21% y el VAN se convierte en negativo, por lo cual si la demanda decrece de esta manera el proyecto dejará de ser viable.

En este sentido, la evaluación económica del proyecto justifica la operación y puesta en marcha del negocio considerando que la demanda esperada es realista y los resultados son positivos. Es decir, la dark kitchen será exitosa en la medida de que se cumplan las premisas descritas anteriormente, por lo cual se considera razonable emprender.

Los dos restaurantes propuestos en el actual plan de negocios tienen el objetivo de llevar un concepto distinto y creativo al público considerando los gustos y hábitos de compra de los

consumidores potenciales. Asimismo, es recomendable promover un modelo de negocio que evalúe el comportamiento del mercado con frecuencia y conduzca a la creación de nuevas marcas de restaurantes. De esta forma, el ROI de la cocina oculta será cada vez menor. También es importante conservar objetivos de crecimiento ya que existe un excelente potencial para desarrollar nuevas ideas que conduzcan a la expansión de las ventas.

## BIBLIOGRAFÍA

Aaker D. (1996). Construir marcas poderosas. Nueva York, Estados Unidos. The Free Press.

Cueto, J. (2020) *Qué son las cocinas fantasmas y cómo este negocio está creciendo en América Latina*. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51503421>

Dumrauf, G. (2010) *Finanzas Corporativas. Un Enfoque Latinoamericano*. Buenos Aires, Argentina. Alfaomega Grupo Editor.

Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina. (2019) *Informe del Sector Turístico: Resumen Ejecutivo Diciembre 2019*. Buenos Aires, Argentina.

Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina. (2021) *Informe del Sector Turístico: Resumen Ejecutivo Abril 2021*. Buenos Aires, Argentina.

Fernández, B. (2021) *Dark kitchen en vez de locales: por qué esta franquicia cambió su plan de expansión*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/almacen-de-pizzas-franquicias-como-funciona-cuanto-cuesta-entrar-al-negocio-y-el-plan-de-expansion/>

Fine, L. (2009) *The SWOT Analysis*. North Charleston, United States. Createspace Independent Publishing Platform.

Fleitman, J. (2000) *Negocios Exitosos*. México D.F., México. McGraw Hill.

Giambartolomei, M. (2017) *Casi el 60% de los locales gastronómicos se concentran en siete barrios porteños*. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/buenos-aires/casi-el-60-de-los-locales-gastronomicos-se-concentran-en-siete-barrios-portenos-nid2095107/>

Hernández, R. (2010) *Metodología de la Investigación*. México D.F., México. McGraw Hill.

Kotler, P. (2016) Dirección de Marketing. México D.F., México. Pearson.

Morales, N. (2021) *La pandemia y la cuarentena dispararon el uso de las cocinas ocultas y sus domicilios*. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/empresas/la-pandemia-disparo-el-uso-de-cocinas-ocultas-espacios-especializados-en-domicilios-3152939>

Osterwalder A. y Pigneur Y. (2010). Business Model Generation. Amsterdam, The Netherlands. John Wiley and Sons.

Porter, M. (1980) Competitive Strategy. Nueva York, Estados Unidos. The Free Press.

Radici, F. (2021) *Qué son las dark kitchens, el arma secreta del delivery*. Recuperado de: <https://www.forbesargentina.com/negocios/que-son-dark-kitchens-arma-secreta-delivery-n4847>

Ross, S. (2012). Fundamentals of Corporate Finance. Estados Unidos. McGraw-Hill.

## ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta realizada a consumidores potenciales.

1. ¿Acostumbras a comer en restaurantes o fuera de casa?
  - a) Sí.
  - b) No.
  
2. ¿Acostumbra a comprar comida por delivery?
  - a) Sí.
  - b) No.
  
3. ¿Cuántas veces por semana compras comida por delivery?
  - a) Menos de una vez (Compra cada 15 días o mensual).
  - b) 1 vez.
  - c) 2 veces.
  - d) 3 veces o más.
  
4. ¿En qué momento del día sueles pedir comida por delivery? (Puedes seleccionar varias).
  - a) Mañana.
  - b) Mediodía.
  - c) Tarde.
  - d) Noche.
  
5. ¿Qué te motiva a comprar comida por delivery? (Puedes seleccionar varias).
  - a) Ahorro de tiempo.
  - b) Menú variado y disfrutar de una comida especial.
  - c) Evitar salir.
  - d) No le gusta o no sabe cocinar.
  - e) Otro.
  
6. ¿Qué tomas en cuenta al momento de elegir una comida o restaurante? (Puedes seleccionar varias).
  - a) Tipo de comida.
  - b) Precio.
  - c) Presentación de comida y experiencia de consumo.
  - d) Recomendaciones de familiares o amigos.
  - e) Otro.
  
7. ¿Qué tipo de comida prefieres al comprar por delivery? (Puedes seleccionar varias).
  - a) Comida rápida. (Pizza, Hamburguesa, Empanadas, etc).
  - b) Comida saludable. (Ensaladas, Menú Libre de Gluten, etc).
  - c) Comida típica de alguna región. (Italiana, Japonesa, Mexicana, Argentina, etc).
  - d) Dulces. (Helados, Pasteles, Donas, etc).
  - e) Panadería. (Sandwiches, Facturas, Café, etc).

- f) Otro.
8. ¿Cuánto dinero destinas a cada compra de comida por delivery? (Sin incluir los gastos de envío).
- a) Menos de \$500 Pesos.
  - b) Entre \$500 y \$1.000 Pesos.
  - c) Entre \$1.000 y \$2.000 Pesos.
  - d) Entre \$2.000 y \$3.000 Pesos.
  - e) Más de \$3.000 Pesos.
9. ¿Qué medios usas para comprar comida por delivery? (Puedes seleccionar varias).
- a) PedidosYa.
  - b) Rappi.
  - c) Contacto directo con el restaurante (teléfono o whatsapp).
  - d) Otro.
10. ¿Has comprado o comprarías comida por delivery a algún restaurante que no hayas visitado antes?
- a) Sí.
  - b) No.
11. ¿Continuarás en el futuro comprando comida por delivery a través de aplicaciones u otros medios digitales?
- a) Sí.
  - b) No.

**Anexo 2.** Encuesta realizada a informantes clave.

1. ¿Qué tipo de comida ofreces y qué te motivó a decidir por ella en específico?
2. ¿Por qué decidiste usar las plataformas digitales de venta de comida por delivery para tu restaurante?
3. ¿Por qué usas determinada plataforma en particular y no la otra?
4. ¿Consideras que la comisión es adecuada? ¿Cuánto es?
5. ¿Consideras que es rentable?
6. ¿Cuáles son tus gastos operativos más importantes?
7. ¿Qué haces para diferenciarte de la competencia?
8. ¿A qué hora abre tu restaurante? ¿Consideras vender durante todo el día?
9. ¿Consideras que la ubicación es determinante para alcanzar los objetivos? ¿Por qué?
10. ¿Usas redes sociales para complementar tu estrategia de ventas?
11. ¿Crees que teniendo un local físico haría alguna diferencia?

## **CURRICULUM VITAE**