

**Universidad Tecnológica Nacional**  
**Facultad Regional de Concepción del Uruguay**

## **Licenciatura en Organización Industrial**

### **Proyecto Final**

“Análisis de factibilidad técnica y económica de una empresa dedicada a la producción de desayunos y almuerzos saludables, elaborados a base de productos orgánicos e insumos biodegradables, con servicio Take away.”

**Autora:**

Rasello, Melina

**Comité Proyecto Final:**

Mg. Lic. Blanc, Rafael Lujan.

Mg. Ing. Hegglin, Daniel.

Lic. Rodríguez, María Alejandra.

**Año académico: 2022**

## RESUMEN EJECUTIVO.

El presente proyecto consiste en la creación de un local dedicado a la elaboración de viandas de carácter saludable aptas para diversas dietas y patologías que puedan padecer los clientes como ser diabetes, hipertensión, colesterol, obesidad, entre otras.

En principio se contará con dos líneas de producción: desayunos y almuerzos, dentro de las cuales se incluirán cuatro menús: vegetariano, vegano, hipo sódico y sin restricciones. Se constituye bajo la denominación social “Healthy and teasty S.R.L”

La radicación de la empresa será en la ciudad de Córdoba Capital y las ventas buscarán cubrir el barrio de Nueva Córdoba. El canal de distribución empleado será, mayormente, directo con posibilidad de convertirse en indirecto en caso que el cliente realice la compra de manera virtual, en donde se hará uso de un intermediario para efectuar el envío del mismo.

La idea del proyecto es ofrecer al público una alternativa de comida saludable y compatible a la dieta específica del cliente, elaborada solo a base de alimentos orgánicos con proveedores certificados como tal. Asimismo, todos los insumos serán de carácter biodegradables, lo cual le brindará al cliente la seguridad de que el producto que está consumiendo es natural, sano, orgánico, libre de conservantes y a su vez amigable con el medioambiente.

Para la puesta en marcha del mismo se requiere una inversión inicial de \$ 5.097.233 y cuenta con una rentabilidad mínima del 50%. Considerando como alternativa de financiamiento el capital de terceros, la inversión se recupera a los 9 meses y 9 días; los indicadores arrojan una TIR de 346% y un VAN de \$ 25.943.827.

Palabras claves: alimentación saludable; orgánico; biodegradable.

## **ABSTRAC**

This project consists in the creation of a place dedicated to the preparation of healthy food suitable for various diets and pathologies that customers may suffer from, such as diabetes, hypertension, cholesterol, obesity and others.

Initially there will be two production lines: breakfast and lunch, and this will have four menus: vegetarian, vegan, low sodium and without restrictions. It is constituted under the corporate name “Saludable y Teasty S.R.L”.

The establishment of the company will be in the city of Córdoba Capital and the sales will seek to cover the neighborhood of Nueva Córdoba. The distribution channel used will be, for the most part, direct with the possibility of becoming indirect in the event that the client buys virtually, where an intermediary will be used to send it.

The idea of this project is to offer the public a healthy food alternative that is compatible with the client's specific diet, made only from organic foods with certified suppliers as such. Likewise, all supplies will be biodegradable, which will provide the customer with the security that the product they are consuming is natural, healthy, organic, free of preservatives and, at the same time, friendly to the environment.

The initial investment necessary to start up is \$ 5.097.233 with a 50% rate of return. Considering third-party capital as a financing alternative, the investment will be returned after 9 months and 9 days; the indicators show TIR 346% and VAN de \$ 25.943.827.

Key words: healthy eating; organic; biodegradable.

## ÍNDICE.

1. ESTUDIO DE MERCADO .....	13
1.1 Justificación y objetivo.....	13
1.2 Cambio de hábitos en los consumidores y el cliente de hoy en día.....	15
1.3 Análisis del Macro entorno.....	16
1.3.1 Factor Político- Legal. ....	16
1.3.2 Factor Económico –Financiero.....	19
1.3.3 Factor Socio cultural – Demográfico.....	22
1.3.4 Factor Tecnológico – Ambiental. ....	24
1.3.5 Conclusión del Macroentorno. ....	27
1.4 Análisis del Microentorno. ....	27
1.4.1 Clientes. ....	28
1.4.2 Proveedores. ....	28
1.4.3 Competencia. ....	31
1.4.4 Análisis de los repartidores.....	39
1.5 F.O.D. A .....	41
1.6 Necesidades y preferencias de los consumidores.....	43
1.7 Segmentación de mercado y tipo de cliente. ....	45
1.8 Tamaño. ....	46
2. PRODUCTO. ....	47
2.1 Forma Jurídica de la empresa. ....	47
2.2 Marca. ....	47
2.3 Menú detallado. ....	48
2.3.1 Especificaciones de materias primas que conforman los desayunos.....	48
2.4.2 Especificaciones de materias primas que conforman las viandas de almuerzos. .	51

2.4 Packaging.....	55
2.5 Estrategia comercial. ....	56
2.5.1 Estrategia de posicionamiento:.....	56
2.5.2 Estrategia de ventas: .....	56
2.5.3 Promoción y publicidad:.....	58
2.6 Responsabilidad Social Empresaria.....	59
2.7 Expectativas del producto a mediano y largo plazo. ....	59
3. LOCALIZACIÓN Y LOGISTICA. ....	60
3.1 Macrolocalización. ....	60
3.1.1 Buenos Aires (Capital Federal).....	60
3.1.2 Córdoba. ....	63
3.1.3 Santa Fe. ....	66
3.1.4 Método cualitativo por puntos.....	68
3.2 Microlocalización. ....	69
3.2.5 Método cualitativo por puntos.....	70
3.2.6 Información del inmueble.....	71
3.3 Logística de distribución y aprovisionamiento.....	71
3.3.1 Canales de distribución y transporte.....	71
3.3.3 Estimación de ventas. ....	72
3.3.4 Aprovisionamiento. ....	73
4. ETAPA TÉCNICA.....	77
4.1 Descripción y flujograma del proceso. ....	77
4.2 Selección de máquinas, equipos y herramientas. ....	78
4.2.1 Máquinas y equipos. ....	78

4.2.2 Herramientas.....	81
4.3. Insumos para gestión comercial. ....	82
4.4 Proveedores de principales equipos y herramientas. ....	83
4.5 Capacidad instalada y ociosa de los equipos. ....	85
4.6 Layout.....	86
4.6.1 Zona A. ....	87
4.6.2 Zona B. ....	88
4.6.3 Zona C y D. ....	89
4.6.4 Zona E.....	90
4.7 Duración media de unidades en proceso. ....	91
4.7.1 Línea desayunos. ....	92
4.7.2 Línea almuerzos.....	92
4.8 Selección de Software. ....	93
4.9 Stock de materias primas, insumos y semielaborados.....	94
4.9.1 Stock de materias primas.....	94
4.9.2 Stock de insumos.....	94
4.9.3 Stock de semielaborados. ....	94
4.10 Desperdicios. ....	95
4.10.1 Desperdicios de materias primas. ....	95
4.10.2 Platos no retirados. ....	95
4. 11 Planificación de la producción diaria, semanal, mensual y anual. ....	95
5. RECURSOS HUMANOS.....	98
5.1 Estructura y organigrama de la empresa.....	98
5.2 Descripción de los puestos de trabajo.....	99

5.2.1 Descripción de los órganos de línea: .....	99
5.2.2 Descripción del órgano staff:.....	106
Fuente: elaboración propia. ....	108
5.3 Niveles salariales. ....	108
5.4 Proceso de selección de selección de recursos humanos.....	109
5.4.1 Publicación de la búsqueda: .....	109
5.4.2 Recepción y revisión de CV: .....	109
4.4.3 Entrevista y selección: .....	109
4.4.4 Examen médico. ....	109
4.4.5 Incorporación:.....	110
6. GESTIÓN DE LA CALIDAD. ....	111
6.1 Misión, visión y valores corporativos.....	111
6.2 Normas de calidad implementadas por competidores. ....	111
6.3 Desarrollo de un procedimiento principal. ....	112
6.3 Análisis de peligro y puntos críticos de control. ....	117
6.4 Normas de Inocuidad Alimentaria.....	121
7. ESTUDIO ECONOMICO. ....	124
7.1 Inversión inicial. ....	124
7.2 Amortizaciones.....	124
7.3 Costo de materias primas e insumos.....	127
7.4 Costo de energía eléctrica.....	131
7.5 Costo GAS.....	133
7.6 Costo Salarial.....	133
7.7 Costos. ....	135

7.7.1 Costos totales:.....	135
7.7.2 Fijos y variables:.....	140
7.8 Punto de equilibrio.....	142
7.9 Punto de cierre.....	143
8. ESTUDIO FINANCIERO.....	144
8.1 Capital de trabajo.....	144
8.2 Cash flow con financiamiento propio.....	145
8.3 Cash flow con financiamiento de terceros.....	146
8.4 Calculo de indicadores financieros.....	147
Anexo I – Encuesta a potenciales consumidores.....	151

## ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla 1: Crecimiento del PBI real a precios de mercado.....	20
Tabla 2: Análisis de proveedores.....	31
Tabla 3: Análisis de la competencia.....	38
Tabla 4: Factores que más valora el cliente al momento de comprar comida.....	43
Tabla 5: : Otros factores que intervienen a la hora de comprar comida.....	44
Tabla 6: Medios utilizados para realizar encargues de comida.....	44
Tabla 7: Otros medios utilizados para realizar encargues de comida.....	44
Tabla 8: Mercado potencial.....	45
Tabla 9: Estilos de desayunos a ofrecer.....	48
Tabla 10: Estilos de almuerzos a ofrecer.....	51
Tabla 11: Especificaciones de Packaging.....	55
Tabla 12: Operadores orgánicos certificados en Ciudad Autónoma de Buenos Aires.....	61
Tabla 13: Shoppings presentes en la Ciudad de Buenos Aires.....	62
Tabla 14: Operarios orgánicos certificados en Córdoba.....	63
Tabla 15: Shoppings más famosos de Córdoba.....	65
Tabla 16: Operadores orgánicos certificados en Santa Fe.....	66
Tabla 17: Shopping más relevantes de Santa Fe.....	68
Tabla 18: Tabla resumen.....	68
Tabla 19: Método cualitativo por puntos aplicado a Macrolocalización.....	69
Tabla 20: Método cualitativo por puntos- Barrio de la ciudad.....	70
Tabla 21: Descripción vehículo.....	71
Tabla 22: Estimación de ventas.....	72
Tabla 23: Pedido de insumos, según la estimación de ventas- Desayunos.....	73
Tabla 24: Pedido de insumos, según la estimación de ventas- Almuerzos.....	73
Tabla 25: Pedido de materias primas necesaria para desayunos.....	74
Tabla 26: Pedidos de materias primas necesarias para Almuerzos.....	75
Tabla 27: Máquinas y equipos necesarios.....	78
Tabla 28: Herramientas a utilizar para la producción.....	81
Tabla 29: insumos necesarios para una adecuada gestión comercial.....	82

Tabla 30: Capacidad de las maquinarias. ....	85
Tabla 31: Personal, máquinas y herramientas necesarios para la producción. ....	90
Tabla 32: Selección de software.....	93
Tabla 33: Stock de semielaborados. ....	94
Tabla 34: Planificación diaria, semanal, mensual y anual de la producción.....	95
Tabla 35: Planificación semanal, mensual y anual de semielaborados.....	96
Tabla 36: Cantidad de desayunos y almuerzos. ....	97
Tabla 37: Ficha de puesto de trabajo: Gerente general. ....	99
Tabla 38: Ficha de puesto de trabajo: Cajero. ....	100
Tabla 39: Ficha de puesto de trabajo: Atención al público. ....	101
Tabla 40: Ficha de puesto de trabajo: Responsable de compra de insumos y materias primas. ....	102
Tabla 41: Ficha de puesto de trabajo: Asistente de gerente general. ....	103
Tabla 42: Ficha de puesto de trabajo: Jefe de cocina.....	104
Tabla 43: Ficha de puesto de trabajo: Cocinero.....	105
Tabla 44: Ficha puesto de trabajo: Community Manager. ....	106
Tabla 45: Ficha puesto de trabajo: Asesoría contable.....	107
Tabla 46: Puestos laborales operarios de cocina.....	108
Tabla 47: Puestos laborales personal administrativo. ....	108
Tabla 48: Certificaciones de la competencia directa.....	111
Tabla 49: Encabezado formulario descripción de procesos.....	112
Tabla 50: Responsables de formulario descripción de procesos.....	113
Tabla 51: Tabla de evaluación de proveedores. ....	114
Tabla 52: historial de revisiones.....	114
Tabla 53: Criterios de selección para proveedores de materias primas e insumos. ....	115
Tabla 54: Planilla de selección de proveedores. ....	116
Tabla 55: Análisis de peligros y puntos críticos de control. ....	118
Tabla 56: Control de los PCC .....	120
Tabla 57: detalle de costos inversión inicial. ....	124
Tabla 58: Costo total de amortizaciones. ....	124
Tabla 59: Costo de materias primas - desayunos. ....	127

Tabla 60: Costo materias primas- Almuerzos.....	129
Tabla 61: Costos de insumos- Desayunos.....	131
Tabla 62: Costos insumos- Almuerzos.....	131
Tabla 63: Consumo de energía eléctrica. .	132
Tabla 64: Costo energía eléctrica.....	133
Tabla 65: Consumo mensual de GAS.....	133
Tabla 66: Costo consumo de gas.....	133
Tabla 67: Días laborales teóricos.....	134
Tabla 68: Cargas sociales.....	134
Tabla 69: Retenciones.....	134
Tabla 70: Costo Salarial total.....	134
Tabla 71: Costos totales y unitarios- Línea desayunos.....	135
Tabla 72: Costos totales y unitarios- Línea almuerzos.....	137
Tabla 73: Costos fijos, variables, unitarios - Línea Desayunos.....	141
Tabla 74: Costos fijos, variables, unitarios - Línea Almuerzos.....	142
Tabla 75: Punto de equilibrio en unidades.....	142
Tabla 76: Puntos de equilibrio en pesos.....	143
Tabla 77: Punto de cierre en cantidades.....	143
Tabla 78: Punto de cierre en pesos.....	143
Tabla 79: Capital de trabajo.....	144
Tabla 80: Cash flow con financiamiento propio.....	145
Tabla 81: Calculo por sistema francés.....	146
Tabla 82: Cash flow financiado- Sistema Francés.....	146
Tabla 83: VAN, TIR y PR.....	147

## ÍNDICE DE GRÁFICOS:

Gráfico 1: Gastos de consumo en selección de productos alimentarios y bebidas según lugar de compra. Años 2017-2018. ....	19
Gráfico 2: Canasta básica alimentaria y total. Gran Buenos Aires, Marzo 2020. ....	20
Gráfico 3: Fuentes de financiamiento de las inversiones de las Pyme industriales inversoras. ....	21
Gráfico 4: Alimentos con beneficios, ¿Quién está dispuesto a pagar más? ....	23
Gráfico 5: Alimentos con buena causa. ....	24
Gráfico 6: Marca y logo. ....	47
Gráfico 7: Presentación del Packaging. ....	56
Gráfico 8: FIAT fiorino Fire Pack Top. ....	72
Gráfico 9: Flujograma general de proceso de elaboración de platos. ....	78
Gráfico 10: Layout General. ....	86
Gráfico 11: Layout zona A: Recepción. ....	87
Gráfico 12: Layout zona B: Producción y baño. ....	88
Gráfico 13: Layout zona C y D: Deposito de materias primas e insumos. ....	89
Gráfico 14: Layout zona E: higienización y almacenamiento frigorífico. ....	90
Gráfico 15: Tiempo medio de elaboración de desayuno. ....	92
Gráfico 16: Tiempo medio de elaboración de almuerzos. ....	92
Gráfico 17: Organigrama de la empresa. ....	98
Gráfico 18: Flujograma de selección de proveedores. ....	115
Gráfico 19: Curva de fisher. ....	149

# 1. ESTUDIO DE MERCADO

## 1.1 Justificación y objetivo.

Se desea llevar adelante la creación de un espacio de comidas rápidas, que consista en ofrecer al público alternativas de viandas saludables con servicio take away, elaboradas a base de productos orgánicos y naturales.

El take away es un término utilizado, en su mayoría, en sitios donde se elabora comida para la venta al público y significa “para llevar”. Se encuentra íntimamente ligado a la comida rápida y consiste en que el comercio vende comida al público, para ser consumida fuera de él. Su principal ventaja es que permite incrementar la cartera de clientes, sin la necesidad de ofrecer un espacio para consumir ni realizar grandes inversiones para los comensales.<sup>1</sup>

Los alimentos orgánicos, son aquellos que en ninguna etapa de su producción intervienen fertilizantes, herbicidas o pesticidas químicos. Así como tampoco en los suelos donde son cultivados. Desde la perspectiva legal, un producto orgánico es aquel que está certificado por una autoridad competente. En Argentina, la Cámara de Certificadoras nuclea a las empresas habilitadas por el Estado para tal fin.<sup>2</sup>

El artículo “tendencias de consumo en el sector alimentario” publicado por el diario El Economista redactado por la licenciada Amalie Ablin<sup>3</sup> afirma que la industria alimenticia se encuentra en constante transformación a nivel internacional, no siendo Argentina una excepción en tal sentido. Los cambios en las tendencias y exigencias de los consumidores, así como por los avances de la ciencia y la tecnología, motivan a esta tendencia hacia lo saludable.

Además, afirma que actualmente los consumidores buscan alimentos que contengan nutrientes, proteínas y sean reducidos en calorías, ya que se ha podido observar una nueva tendencia asociada a la preocupación por el cuidado tanto en la salud física como mental. A su vez, los mismos deben estar adaptados a sus diversos ritmos y formas de vida.

Tanto en Argentina como en Latinoamérica ha sido evidente la preocupación sobre enfermedades proveniente de la mala alimentación como ser obesidad, sobrepeso, hipertensión arterial, diabetes,

---

<sup>1</sup> MásCuota. *Que es el take away*. Recuperado de <https://barradeideas.com/que-es-el-take-away/>.

<sup>2</sup> Worms S.A. *Alimentos orgánicos, una tendencia mundial que crece y se afianza*. Recuperado de <https://wormsargentina.com/alimentos-organicos-una-tendencia-mundial-que-crece-y-se-afianza/>

<sup>3</sup> Ablin, A (24 de junio de 2019). *Tendencias de consumo en el sector alimenticio*. El economista. <https://eleconomista.com.ar/2019-06-tendencias-de-consumo-en-el-sector-alimenticio/>

osteoporosis, cáncer de colon, colesterol, gota, caries y enfermedades cardiovasculares<sup>4</sup>. Esto ha generado notables cambios en la demanda de alimentos, orientándola al consumo de carácter orgánico, natural y de mayor calidad, con el fin de prevenir dichas patologías y lograr una dieta más sana y natural<sup>5</sup>.

El Ministerio de Salud, en una nota denominada “La diabetes puede prevenirse con hábitos saludables<sup>6</sup>”, afirma que en Argentina 4 de cada 10 personas tienen sobrepeso y 2 de cada 10 tiene obesidad, factores que elevan la posibilidad de desarrollar diabetes, el cual es el tercer factor de riesgo de muerte en el mundo. A su vez, la Organización Mundial de la Salud prevé 366 millones de diabéticos en 2030.

El principal objetivo que se quiere lograr es cambiar el pensamiento de que “comer saludable”, solo es alimentarse a base de frutas y verduras. Para ello se tomará como referencia la definición de dieta saludable, según la Organización Mundial de la Salud (OMS):<sup>7</sup>

“Se considera que una dieta es saludable, siempre y cuando sea:

Completa: incluye productos de todos los grupos alimentarios. Al combinarlos, aportarán los nutrientes necesarios: tanto macro-nutrientes (carbohidratos, grasas y proteínas) como micro-nutrientes (vitaminas y minerales).

Equilibrada: toma cantidades apropiadas de alimentos, pero sin excesos.

Suficiente: intenta que cubra las necesidades del organismo para asegurar las funciones vitales y permita mantener el peso corporal adecuado.

Variada: la mezcla de diferentes alimentos te proporcionará los aportes de vitaminas y minerales que tu organismo necesita.

Adecuada para cada individuo: adapta tu dieta a tus necesidades”. (Basulto et al., 2009: 1).

El desarrollo del presente capítulo se centrará en estudiar los hábitos y preferencias alimenticias de los habitantes del país. También, se profundizará sobre aquellos factores externos e internos que afectan directa e indirectamente al servicio de comidas saludables.

---

<sup>4</sup> Quiromet. *¿Qué enfermedades pueden provocar una mala alimentación?* Recuperado de <https://www.quiromet.es/noticias/%25C2%25BFQu%25C3%25A9+enfermedades+pueden+provocar+una+mala+alimentaci%25C3%25B3n%253F/ia97>

<sup>5</sup> Universidad Nacional de Mar del Plata, 2015: “*Alimentación saludable de la población argentina y elección de alimentos vinculados al estilo de vida de la población urbana de Mar del Plata*”. Recuperado de <http://nulan.mdp.edu.ar/2409/7/rodriguez.etal.2015.pdf>

<sup>6</sup> Ministerio de salud. Recuperado de [http://www.msal.gob.ar/ent/index.php/home/6-destacados-slide/index.php?option=com\\_content&view=article&id=510:ministerio-de-salud-recuerda-que-la-diabetes-puede-prevenirse-con-habitos-saludables&catid=6:destacados-slide510](http://www.msal.gob.ar/ent/index.php/home/6-destacados-slide/index.php?option=com_content&view=article&id=510:ministerio-de-salud-recuerda-que-la-diabetes-puede-prevenirse-con-habitos-saludables&catid=6:destacados-slide510)

<sup>7</sup> Universidad Nacional de Mar del Plata, 2015, “*Alimentación saludable de la población argentina y elección de alimentos vinculados al estilo de vida de la población urbana de Mar del Plata*”. Recuperado de <http://nulan.mdp.edu.ar/2409/7/rodriguez.etal.2015.pdf>

## 1.2 Cambio de hábitos en los consumidores y el cliente de hoy en día.

La forma de vida y de alimentación de las personas ha evolucionado y cambiado a lo largo de la historia. En los últimos años se ha podido observar un gran incremento hacia los hábitos saludables y entre los factores que más influyeron en este cambio se destacan:

- El *ritmo de vida* acelerado que llevan las personas hoy en día, el cual demanda mayores exigencias laborales,
- El *estrés*, el cual se encuentra presente en todos los ámbitos y
- La *disponibilidad de tiempo*, que es cada vez más limitada.

Es por ello que muchas personas se ven obligadas a recurrir con frecuencia a restaurantes de comida rápida, los cuales ofrecen un servicio ágil y relativamente económico, generando una gran demanda. A raíz del aumento de esta tendencia sana, las grandes compañías de comidas rápidas comenzaron poco a poco a ofrecer variedades de sus comidas en opciones más saludables.

A su vez, según afirma la licenciada Amalie Ablin<sup>8</sup>, ha sido visible un fuerte aumento en gastos relacionados a la compra de alimentos saludables, bajos en grasas, sin aditivos ni conservantes, ya que los consumidores priorizan sabores nuevos que permitan disminuir la ingesta de proteínas de origen animal, en favor de aquellos alimentos a base de proteínas vegetales. Aumentó considerablemente el consumo de alimentos elaborados a base de soja, legumbres y harinas de distintos cereales.

También se ha detectado que se paga un mayor monto si los productos que se compran se identifican como “Healthy”. Debido a esto, cabe destacar que los anuncios publicitarios que se consideran más atractivos son aquellos que hacen referencia a productos “naturales”, “sin ingredientes artificiales”, “bajo o reducido contenido en grasas/azúcares/sal”. Esta evolución implica que la sociedad está más concientizada con la lectura del etiquetado, interesándose por conocer los ingredientes que componen los productos que consumen.

Por tal razón, ya no es del todo factible dirigirse al cliente en masa. La empresa debe elaborar estrategias que ofrezcan personalización, porque debe enfrentarse a un cliente súper informado y exigente, interesado en conocer el contenido nutricional de sus comidas como ser porcentajes de carbohidratos, grasas, proteínas y calorías.

---

<sup>8</sup> Albin, A (24 de junio de 2019). *Tendencia de consumos en el sector alimenticio*. Recuperado de <https://eleconomista.com.ar/2019-06-tendencias-de-consumo-en-el-sector-alimenticio/>

La información en las etiquetas y packaging no son suficiente para conformarlo, sino que utiliza aplicaciones para realizar dichos cálculos. A su vez, buscan productos saludables y de calidad, que se adapten a sus limitaciones como ser: enfermedades y falta de tiempo.

El consumidor de hoy en día tiene acceso muy fácil a cualquier tipo de información y castiga rápidamente a los comercios que no logran cumplir con sus expectativas, mientras que encuentra una verdadera motivación cuando lo consideran diferente, único y le ofrecen vivir una experiencia inolvidable<sup>9</sup>.

### **1.3 Análisis del Macro entorno.**

Aquí se analizarán aquellos factores externos que ejercerán influencia sobre el funcionamiento del proyecto en desarrollo.

#### **1.3.1 Factor Político- Legal.**

Las regulaciones son primordiales para el desarrollo de este negocio, ya que se trata de la manipulación de alimentos para consumo humano.

A nivel mundial y homogéneo la legislación alimentaria se encuentra organizada por la:

*La Comisión del Codex Alimentarius (CCA)*<sup>10</sup>: Es el único comité internacional que reúne a científicos, expertos técnicos, autoridades gubernamentales de reglamentación, y organizaciones internacionales de consumidores y de la industria. Su objetivo es desarrollar un programa conjunto relacionado con las normas alimentarias, con el fin de proteger la salud de los consumidores y garantizar prácticas leales en el comercio alimentario.

- Las normas del Codex tienen el objetivo de garantizar al consumidor un alimento sano, benéfico y libre de adulteraciones, correctamente rotulado y presentado con el fin de proteger la salud de los consumidores y garantizar las practicas leales en el comercio alimentario.
- Incluye normas para todos los alimentos no procesados, semi procesados o procesados para su distribución al consumidor o como materia prima. Además, abarca higiene de alimentos, aditivos alimentarios, residuos de pesticidas, contaminantes, etiquetado y presentación, métodos de análisis y muestreo, etc. También incluye códigos de práctica, directrices y otras medidas.

---

<sup>9</sup> Marketing digital. El nuevo consumidor es ahora mucho más exigente con la experiencia de la atención al cliente. Recuperado de <https://www.puromarketing.com/53/14746/nuevo-consumidor-ahora-mucho-exigente-experiencia-atencion.html>

<sup>10</sup> Codex Alimentarius. Recuperado de <http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/es/>

- Incluye códigos internacionales recomendados de prácticas para principios generales de higiene de los alimentos, normas específicas de productos y límites máximos recomendados.

La legislación alimentaria Argentina se encuentra regida por:

*Código alimentario Argentino (CAA)*<sup>11</sup>: conjunto de disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial que como objetivo primordial la protección de la salud de la población, y la buena fe en las transacciones comerciales.

- Establece las normas que deben cumplir las personas físicas o jurídicas, los establecimientos, y los productos que en ellos se producen, elaboran y comercializan.
- Contiene disposiciones referidas a condiciones generales de las fábricas y comercio de alimentos, a la conservación y tratamiento de los alimentos, el empleo de utensilios, recipientes, envases, envolturas, normas para rotulación y publicidad de los alimentos, especificaciones sobre los diferentes tipos de alimentos y bebidas, coadyuvantes y aditivos.
- Es actualizado y modificado por la Comisión Nacional de Alimentos (CONAL).

*Comisión Nacional de Alimentos (CONAL)*<sup>12</sup>: es un organismo técnico que se encarga de las tareas de asesoramiento, apoyo y seguimiento del Sistema Nacional de Control de Alimentos, establecido por el Decreto 815 del año 1999. Está conformada por representantes del Ministerio de Salud de la Nación, de la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT)<sup>13</sup>, la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA)<sup>14</sup>, de la Subsecretaría de Defensa del Consumidor y de las 24 jurisdicciones bromatológicas jurisdiccionales del país.

### **Requisitos legales para habilitar establecimientos de elaboración de alimentos**<sup>15</sup>.

Todo establecimiento en donde se elabore y comercialice alimentos debe cubrir las necesidades básicas que permitan mantener los niveles precisos de sanidad e higiene a lo largo de todo el proceso.

---

<sup>11</sup> Ministerio de salud. Código alimentario argentino. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/anmat/codigoalimentario>

<sup>12</sup> COMISIÓN NACIONAL DE ALIMENTOS. Recuperado de <http://www.conal.gob.ar/>

<sup>13</sup> Gobierno de la Nación. *QUE ES LA ANMAT*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/anmat/gestion-de-calidad/que-es-la-anmat>

<sup>14</sup> Gobierno de la Nación. *QUE ES SENASA*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/senasa/que-es>

<sup>15</sup> Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. *Requisitos para habilitar establecimientos de elaboración de alimentos*. Recuperado de [https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta\\_habilitar-establecimientos-de-alimentos.pdf](https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta_habilitar-establecimientos-de-alimentos.pdf)

Ley 18.284: aspectos legales de infraestructura.

I- *Pautas generales para el diseño y la construcción del establecimiento:*

El diseño del salón deberá permitir fácil, limpieza, inspección de la higiene del alimento y el edificio, como así también circulación y economía de movimientos del operario. Además, deberá tener una distribución de ambientes que evite la contaminación cruzada de los productos a causa de la circulación de equipos, personal y/o por proximidad de sanitarios a las salas de fabricación y procesamiento.

II- *Utensilios y equipos:*

El Código Alimentario Argentino entiende por “Equipamiento alimentario” a todo artículo en contacto directo con alimentos que se usa durante la elaboración, fraccionamiento, almacenamiento, comercialización y consumo de alimentos. Se incluye en esta denominación a los recipientes, maquinarias, cintas transportadoras, cañerías, aparatos, accesorios, válvulas, utensilios y similares.

III- *Habilitaciones y Registros:*

*Licencia comercial:* es el permiso necesario para realizar la actividad comercial y se debe tramitar en dependencias del municipio (dependiendo del lugar, puede ser en el área de Comercio, Bromatología o en Hacienda).

*Habilitación del establecimiento elaborador:* luego de obtener la licencia comercial el siguiente paso es llevar a cabo el Registro Nacional de Establecimiento Elaborador, el cual habilita a establecimientos que comercializan productos envasados que se transportan hacia otras bocas de venta. Es de alcance nacional, es decir que se pueden comercializar sus productos en todo el país.

*Habilitación de los productos elaborados:* Este Registro detalla todas las características y procesos de elaboración de cada producto. Es de alcance nacional, es decir que habilita al producto para ser comercializado en toda la República Argentina.

*Habilitación del manipulador:* para ello se requiere de la obtención de la Libreta Sanitaria de cada una de las personas que van a intervenir en la elaboración y manipulación de los productos. Esta libreta se puede adquirir en dependencias del municipio y debe ser completada por profesionales de Salud Pública o de la actividad privada, previa realización de los análisis y estudios complementarios correspondientes. Pueden existir diferencias en cuanto a los requisitos que solicitan en cada municipio.

*Inscripción de director técnico del proceso de elaboración:* Los establecimientos elaboradores de alimentos requieren de un director técnico que apruebe y verifique los procedimientos empleados en

el proceso de elaboración. Dicho director técnico debe estar inscripto en el registro de directores técnicos para la industria alimentaria.

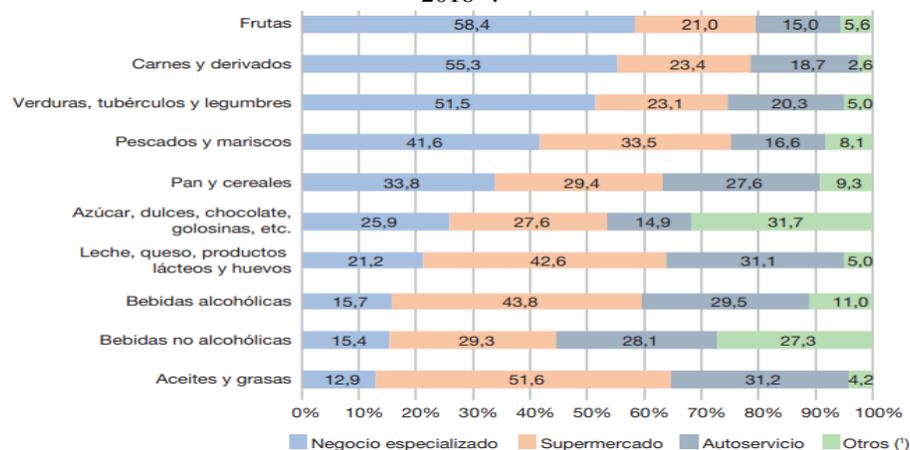
### 1.3.2 Factor Económico –Financiero.

Según los resultados de la Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares<sup>16</sup> que dio a conocer INDEC el año 2019, se obtuvo que los argentinos destinan de sus ingresos un promedio de 22,8% a alimentos y bebidas no alcohólicas y un 6% a consumo en restaurantes y comidas fuera del hogar.

Dicha encuesta permitió conocer que el 25,2% del gasto de consumo de los hogares en alimentos y bebidas se realiza en supermercados; el 19,3%, en autoservicios y el 35%, en otros negocios especializados como carnicerías, verdulerías, panaderías, etcétera.

En cuanto a la forma de pago, el gasto en los supermercados y pago con tarjeta de crédito y débito poseen mayor presencia proporcional. Por otro lado, aquellos que se compran en negocios especializados como las frutas, verduras y carnes, son adquiridos mayoritariamente en efectivo.

Gráfico 1: Gastos de consumo en selección de productos alimentarios y bebidas según lugar de compra. Años 2017-2018<sup>17</sup>.



Fuente: INDEC

El panorama general de Argentina, según informa el Banco Mundial no es muy favorable, ya que la situación económica presenta un equilibrio precario. Esto se debe a que el peso argentino ha perdido 68% de su valor desde abril de 2018, la inflación anual es superior al 50% y luego de una caída de 2,5% del PIB en 2018, la economía se contrajo un 2,2% adicional en 2019.

<sup>16</sup>Indec, 2019. *Encuesta nacional de gastos de los hogares 2017-2018 Resultados preliminares*. Recuperado de [https://www.indec.gov.ar/ftp/cuadros/sociedad/engho\\_2017\\_2018\\_resultados\\_preliminares.pdf](https://www.indec.gov.ar/ftp/cuadros/sociedad/engho_2017_2018_resultados_preliminares.pdf)

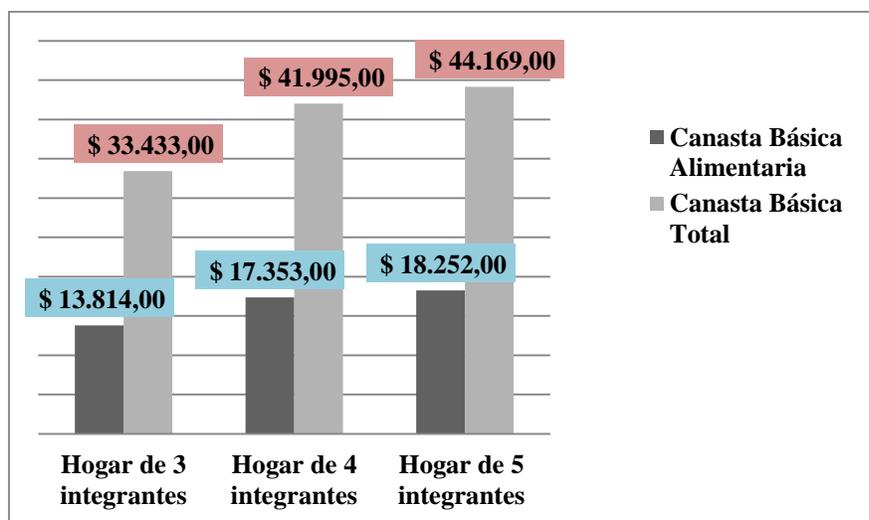
<sup>17</sup> Indec, 2019. *Encuesta nacional de gastos de los hogares 2017-2018 Resultados preliminares*. Recuperado de [https://www.indec.gov.ar/ftp/cuadros/sociedad/engho\\_2017\\_2018\\_resultados\\_preliminares.pdf](https://www.indec.gov.ar/ftp/cuadros/sociedad/engho_2017_2018_resultados_preliminares.pdf)

No se puede evitar mencionar la crisis sanitaria y económica que se vive en el país y el mundo entero, por la pandemia del COVID-19. Frente a este nuevo escenario, la población se vio obligada a cambiar rotundamente sus hábitos para proveerse de productos esenciales como son los medicamentos y los alimentos.

El INDEC reveló que el costo de la Canasta Básica Alimentaria (CBA) se incrementó 3,4% en el mes de Marzo respecto a Febrero y que por ello una familia de cuatro integrantes necesitó \$41.994,86 para superar el umbral de pobreza<sup>18</sup>.

Los datos oficiales indican, además, que la Canasta Básica Alimentaria saltó 46,1% respecto a marzo del año pasado.

Gráfico 2: Canasta básica alimentaria y total. Gran Buenos Aires, Marzo 2020<sup>19</sup>.



Fuente: INDEC.

Según pronósticos efectuados por el Banco Mundial, la actividad económica Argentina cederá un 5,2% en 2020. El Producto Bruto Interno experimentará su tercera contracción consecutiva anual, tras la baja de 2,5% en 2018 y 2,2% en 2019. En lo que va del corriente año puede verse un retroceso significativo en la contracción real prevista, afectada por los efectos del Coronavirus<sup>20</sup>.

Tabla 1: Crecimiento del PBI real a precios de mercado.

País	2017	2018	2019	2020	2021	2022

<sup>18</sup> Indec, (28 de abril de 2020). *El Costo de la Canasta Básica Alimentaria subió 3,4% en marzo*. El diario.

<https://www.eldiariocba.com.ar/nacionales/2020/4/28/el-costo-de-la-canasta-basica-alimentaria-subio-34-en-marzo-19903.html>

<sup>19</sup> Indec, 2020. *Valorización mensual de la canasta básica alimentaria y de la canasta básica total. Gran Buenos Aires*. Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/canasta\\_04\\_20403E381733.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/canasta_04_20403E381733.pdf)

<sup>20</sup> Banco Mundial (9 de enero de 2018). *Perspectivas económicas mundiales: América Latina y el Caribe*. Recopilado de <https://www.bancomundial.org/es/region/lac/brief/global-economic-prospects-latin-america-and-the-caribbean>

<b>Argentina</b>	2,7	-2,5	-2,2	-5,2	2,2	2,3
------------------	-----	------	------	------	-----	-----

Fuente: Banco Mundial.

En el contexto que atraviesa actualmente el país, muchas de las empresas se encuentran con que el costo de los insumos de producción excede la producción bruta, generando valor agregado negativo. A su vez, se suma que no pueden vender bienes y servicios debido al distanciamiento social, pero tienen que pagar los salarios, las deudas, los arrendamientos y los impuestos.

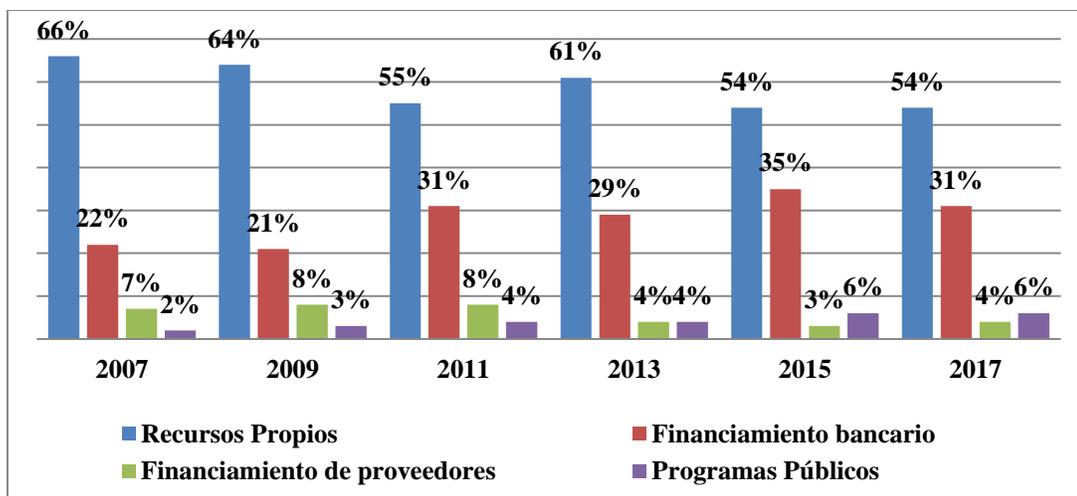
Las salidas a comer fuera del hogar se han visto afectadas de manera transitoria por las restricciones inmediatas de la cuarentena y seguramente en el mediano plazo también por la recesión y caída de ingresos. Los minoristas pueden obtener un pequeño beneficio mediante la utilización de delivery a domicilio.

El cambio en las demandas finales de alimentos afectará, mayormente, a las demandas derivadas a nivel mayorista, con impactos sobre los precios y márgenes de comercialización. Es probable que se observe una mayor variabilidad y cambios en precios relativos de alimentos mientras se producen los ajustes en los consumos finales de los hogares.

En cuanto a financiamiento, las empresas argentinas se encuentran inversas en una gran problemática. De acuerdo con un estudio realizado por la Fundación Observatorio Pyme<sup>21</sup>, entre 2007 y 2017, aproximadamente el 60% de los recursos aplicados a la inversión fue financiado principalmente con utilidades, aportes de socios y demás recursos propios de la empresa. El acceso a créditos bancarios no superó el 30% del gasto en inversión y el financiamiento a través de proveedores es tan solo alrededor de un 4%. Por otra parte, la obtención de fondos para inversión a través de programas públicos y mercados de capitales es poco significativa.

Gráfico 3: Fuentes de financiamiento de las inversiones de las Pyme industriales inversoras.

<sup>21</sup> Info Pymes. (11 de junio 2019). *El dilema del financiamiento de las pymes*. Recopilado de <https://www.infopymes.info/2019/06/el-dilema-del-financiamiento-de-las-pymes/>



Fuente: Fundación Observatorio PyME – Encuesta estructural a PyME industriales.

Básicamente se puede observar que las empresas argentinas, independientemente de su tamaño, se vienen financiando por fuentes provenientes de recursos propios. En el año 2017 esto simbolizó 54 de cada 100 pesos invertidos.

### 1.3.3 Factor Socio cultural – Demográfico.

En la actualidad existe un importante movimiento por el rescate de los procesos de elaboración de alimentos rápidos, apegados a los mejores estándares de preparación, con la utilización de alimentos y procesos saludables, dentro de esta dimensión se incluye, las pequeñas empresas de elaboración de alimentos ajustadas a las características, necesidades y demandas del ser humano y su entorno.<sup>22</sup>

La encuesta realizada en el año 2019 por *McCain*, líder mundial y experto en papas congeladas, junto a *OH! Panel*<sup>23</sup> permitió conocer datos importantes sobre cómo es la alimentación de los argentinos y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- El 73% de los encuestados habría incorporado cambios de hábitos de alimentación saludable en los últimos cinco años, sin abandonar algunos gustos.
- Entre los alimentos saludables infaltables de cualquier heladera se encuentran: huevos (85%), verduras (78%), leche (70%) y frutas (68%).
- En cuanto al consumo de vegetales, el 98% de los encuestados indicaron comer papa habitualmente y el 80% de ese porcentaje las cocina al horno.

<sup>22</sup>(Claudia A. Molina-Quiroz, Stefany M., Hidalgo-Moreira<sup>a</sup>, Marco, Granda-García); 2016. *Estudio de factibilidad de la creación de una microempresa de comidas rápidas, Chone-Ecuador*.

<sup>23</sup> CIP, 2019. *RADIOGRAFÍA DE LA ALIMENTACIÓN SALUDABLE DE LOS ARGENTINOS*. Recuperado de <https://cip.org.ar/radiografia-de-la-alimentacion-saludable-de-los-argentinos/>

- A su vez, hay un top seis de alimentos que jamás abandonan: el asado (42%), la pizza (41%), las milanesas (41%), las pastas (31%), el helado (28%) y las papas fritas (21%).

Otra empresa que realizó estudios acerca de cómo es la alimentación de los habitantes del país fue Arcor, y en su nota denominada “¿Cómo comen los argentinos?”<sup>24</sup>, expresa los resultados obtenidos de dicha investigación. Los mismos indican que los argentinos gozan de una dieta variada pero desequilibrada: se come mucha cantidad en el almuerzo y cena, como consecuencia de ingerir pocas calorías durante mañana y tarde. En cuanto a colaciones, las más consumidas son barritas de cereal, el yogurt, jugos y frutas. La carne es el alimento que predomina tanto en los almuerzos como en las cenas, seguido de pastas, pizzas y/o empanadas. Así mismo, 3 de cada 10 personas afirman acompañar sus platos con pan y 4 de 10 consumir postre.

Un estudio global de la consultora Nielsen denominado “Estilo de Vida Generacional”<sup>25</sup>, realizado en el año 2015, donde se entrevistaron a 30.000 personas de 60 países a través de Asia-Pacífico, Europa, Latinoamérica, Medio Oriente/África y Norteamérica, permitió conocer las preferencias de los consumidores por rangos de edades. Los encuestados fueron separados en cinco clasificaciones según sus etapas de vida y generación:

- Generación Z (nacidos a partir del 2001)
- Millenials (nacidos entre 1980 – 2000)
- Generación X (nacidos entre 1965-1979)
- Baby Boomers (nacidos entre 1946- 1964)
- Generación Silenciosa (nacidos antes de 1945).

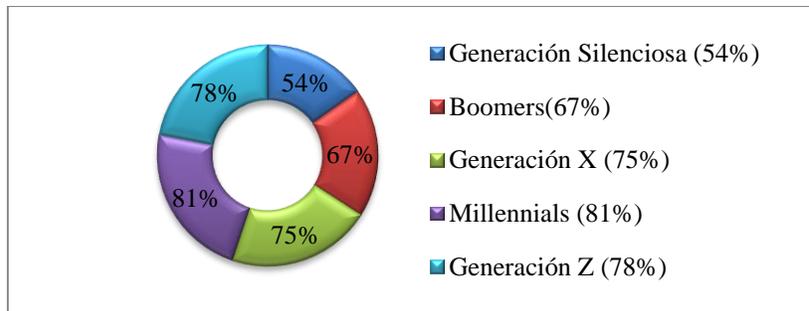
Acercas de las preferencias alimenticias, se pudieron obtener los siguientes resultados:

Gráfico 4: Alimentos con beneficios, ¿Quién está dispuesto a pagar más?

---

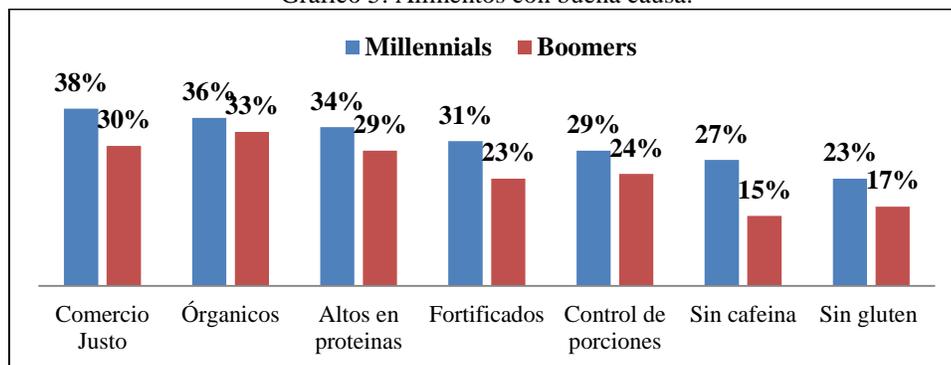
<sup>24</sup>Arcor, 2019. *¿Cómo comen los argentinos?* Recuperado de <https://www.arcor.com/ar/vida-saludable/como-comen-los-argentinos>

<sup>25</sup>Nielsen, 2019. *Estilos de vida generacionales*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf>



Fuente: Nielsen Global Health & Wellness Survey. Tercer trimestre 2014

Gráfico 5: Alimentos con buena causa.



Fuente: Nielsen Global Health & Wellness Survey. Tercer trimestre 2014

La salud es una prioridad, pero como puede observarse cada generación buscar o prefiere atributos diferentes en los alimentos. Los consumidores de todas las edades están empeñados en llevar vidas más sanas y muchos de ellos lo hacen al elegir opciones de comida más saludable. Más de la mitad de los participantes de todas las generaciones dicen estar dispuestos a pagar un precio mayor por comida con beneficios a la salud, y los millennials son líderes en esta decisión. Pero mientras ciertos atributos saludables como “bajo en sodio” o “bajo en azúcar” parecen ser más atractivos para consumidores mayores, los atributos como “orgánico”, “libre de gluten” y “alto en proteína” son los que cautivan a los participantes más jóvenes.

### 1.3.4 Factor Tecnológico – Ambiental.

Según un estudio realizado por CetriSur en el año 2019, denominado “Internet: la visión de los usuarios”<sup>26</sup> el 79% de la población Argentina tiene acceso a internet, lo que equivale aproximadamente a 35 millones de personas y su tendencia continua en crecimiento. De este

<sup>26</sup>D’Álessio, N (2019). *Internet: la visión de los usuarios*. Recuperado de [https://www.certisur.com/wp-content/uploads/1527\\_11\\_S\\_Certisur.pdf](https://www.certisur.com/wp-content/uploads/1527_11_S_Certisur.pdf)

porcentaje el 59% de los usuarios se conecta a través de Smartphones, el 34% elige la computadora y un 7% utiliza la tablet.

Este estudio reveló que 8 de cada 10 personas realiza transacciones y compras a través de su dispositivo móvil y 9 de cada 10 le encuentran algún beneficio como cuotas sin interés, canjear puntos acumulados de compras online anteriores, cupones de descuentos, etc.

A su vez, los medios de pago más utilizados son las tarjetas de crédito con el 63%, seguidas por Mercado Pago que se lleva un 42%, y luego las tarjetas de débito con un 23%. En cuarto lugar, con un 16% se encuentra el pago en efectivo, seguidas de un 15% por la transferencia bancaria y por último un 14% con pago mis cuentas.

Finalmente, más de la mitad de los encuestados manifestó que siente confianza cuando realiza transacciones a través del banco, mientras que el 75% aseguró que realiza las compras desde su celular.

Es por ello, que se puede decir que la revolución digital, tecnológica y de internet ha modificado radicalmente modos y formas en las que se desarrollan trabajos, industrias, oficios, contratos, intermediaciones y prestaciones de servicios. A su vez, el acceso a internet continúa creciendo año a año, como así también asciende la demanda de compra por internet. La principal razón de esto es que es el único medio que le permite a los usuarios un acceso a mayor información de manera inmediata, comparar precios previamente a realizar la compra y a su vez le brinda múltiples beneficios, porque les permite comprar a cualquier hora, desde la comodidad de su casa, trabajo o cualquier sitio, como así también el pago sin intereses o mediante cupones de descuento.

Asimismo, el actual contexto de crisis económica debido a la situación de pandemia mundial, la mayoría de los consumos han pasado de la modalidad presencial a la modalidad digital. Esto ha provocado que el consumo de Internet sea el más privilegiado y que los minoristas junto con proveedores y socios estratégicos busquen transformar la crisis en oportunidades.

En referencia al factor ambiental hay dos puntos importantes a considerar:

1. El elevado grado de desperdicios, residuos e impacto ambiental que provoca la industria alimenticia.
2. La tendencia creciente hacia la preferencia de productos orgánicos y/o naturales.

Es de público conocimiento lo que genera esta industria en el ambiente. Según un estudio presentado por el Ministerio de Agroindustria de la Nación, junto con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) en 2017, en Argentina se pierden y desperdician 16 millones de toneladas de alimentos por año, lo que equivale a 38 kg per cápita.<sup>27</sup>

En cuanto a envases y envoltorios se sabe que el desperdicio, sobre todo en los lugares de comida rápida donde las cifras de ventas diarias son muy elevadas y la esencia es “utilizar y tirar”, el desperdicio e impacto ambiental que se genera es alto. Esto es lo que ha generado en el consumidor, mayormente a los jóvenes una conciencia ecológica referente al packaging, destacándose la preocupación por disminuir o eliminar el plástico en el envase de los productos alimenticios.

Por ello, como estrategia para evitar el rechazo de sus productos muchas empresas han tomado la iniciativa de reemplazar los envases de plástico, cartón, telgopor, etc por envases biodegradables, ecológicos y/o reciclados, destinados a proteger el medio ambiente y generar confianza en sus consumidores respecto de la conciencia social del productor en materia ecológica.

A su vez, se plantean brindar información a sus clientes respecto de las características del empaque y formas de reciclado.

Actualmente, los usuarios valoran mucho más todo alimento elaborado a partir de métodos artesanales y naturales. Lo que obliga a las grandes marcas a transformar su oferta para atender a este segmento. Una nueva exigencia de los consumidores es la sensibilización con el medio ambiente con la no utilización de productos químicos, lo cual se demuestra mediante el creciente interés por los productos provenientes de la producción orgánica. Según explica Sergio Velazquez, presidente de “Las Brisas” en una nota que dio en 2017<sup>28</sup> *“El mercado de orgánicos se encuentra en un alza constante a nivel mundial, siendo la Argentina la segunda del ranking, detrás de Australia, en mayor cantidad de áreas certificadas para el trabajo orgánico”*. Actualmente se producen todo tipo de alimentos bajo protocolos orgánicos: carnes, miel, aceitunas, azúcar, yerba, té, café, legumbres, frutas, hortalizas, vinos, aceites, lácteos, huevos, etc., con toda la variante de derivados y formas de comercialización,

---

<sup>27</sup> Telam. *El desperdicio de alimentos en argentina llega a 16 millones de toneladas anuales*. Recuperado de <https://www.telam.com.ar/notas/201706/191327-nestor-roulet-desperdicio-alimentos.html>

<sup>28</sup> Apertura. *Porque las empresas apuestan por los productos naturales*. Recuperado de <https://www.apertura.com/negocios/Por-que-las-empresas-apuestan-por-los-productos-naturales-20170905-0006.html>

por ejemplo, congelados, conservas y dulces, es decir, toda la producción agropecuaria y su correspondiente agroindustria.

La principal ventaja que los compradores dicen obtener del consumo de alimentos orgánicos es que la calidad de los mismos en cuanto a sabor, aroma, color, frescura y sobre todo el valor nutricional que aportan es mayor. También apoyan la idea de que sean libres de químicos, ayudando al medio ambiente. Es por ello que están dispuestos a pagar un precio extra por aquellos productos que sean naturales.

Cada vez más restaurantes y supermercados ofrecen estos productos, ya que le dan un valor muy importante su compromiso por ayudar al medio ambiente y a satisfacer sus clientes, para poder así desarrollar un crecimiento sostenible de alimentación y bebidas con el medio ambiente y la sociedad.

### **1.3.5 Conclusión del Macroentorno.**

Excluyendo la situación actual de pandemia que se está viviendo, este análisis permite concluir que en los últimos años aumentó considerablemente tanto el consumo de alimentos fuera del hogar, como el uso de delivery. A su vez, de manera paralela disminuyó el tiempo que las personas pasan cocinando.

La oferta saludable de alimentos se ha incrementado debido a la aparición de restaurantes, locales de comidas rápidas y/o ventas online que ampliaron sus menús ofreciendo opciones más sanas o simplemente se limitan a ofrecer alimentos vegetarianos, veganos, artesanales, caseros, orgánicos y que especialmente tienen un enfoque nutricional necesario para sus comensales. Como también la importancia de llevar una vida sana, combinada con una alimentación equilibrada se ha vuelto tendencia a nivel mundial, ya que los consumidores demostraron haber modificado sus hábitos tanto de vida como alimenticios.

El estudio del macro entorno permitió distinguir el gran crecimiento e inversión en estos últimos años de la demanda, tanto en alimentos como en bebidas saludables.

### **1.4 Análisis del Microentorno.**

Aquí se elaborará un estudio detallado de aquellos factores internos que intercederán y estarán relacionados con el desarrollo del proyecto en cuestión.

### **1.4.1 Clientes.**

Serán considerados como clientes aquellos jóvenes y adultos, que debido a sus ritmos de vidas excedidas de actividades y con una disponibilidad horaria limitada, acostumbran a comer fuera de sus hogares y deseen llevar una alimentación saludable.

El rango de edad abarcará varios segmentos de la sociedad, como profesionales y estudiantes, que suelen buscar soluciones gastronómicas rápidas u aquellos que deciden llevar una alimentación vegetariana o vegana por elección.

Asimismo, se considerarán clientes aquellas personas que sufran de alguna enfermedad como ser sobre peso, diabetes, hipertensión, entre otras y requieran ingerir alimentos aptos para su organismo.

### **1.4.2 Proveedores.**

El análisis y elección de este factor será determinante para que el funcionamiento del servicio sea el adecuado, ya que la mercadería es de tipo perecedera y se requiere un cuidado especial para conservar su frescura y estado. Será primordial contar con proveedores que respetan los plazos de entregas y los estándares de calidad requeridos, porque la empresa elaborará sus comidas de manera diaria.

Por otro lado, el poder de negociación es alto, debido a que existe una oferta considerable de proveedores en el mercado. La creación de alianzas estratégicas con los mismos será una opción a considerar, como así también, la posibilidad de contar con más de un proveedor.

Además, al tratarse de alimentos listos para ser consumidos, existen varios factores que influyen en la decisión de compra del cliente como ser precio, sabor, información nutricional, aspecto y presentación final. A continuación, se detallan aquellos que cumplen con las exigencias que se solicitan.

*1.4.2.1 Proveedores de materias primas:* Serán aquellos que solo comercialicen mercaderías orgánicas y se encuentren certificados. De esta manera se trabajará con productos exentos de fertilizantes, plaguicidas sintéticos y aditivos. A su vez, se promueve el desarrollo económico de pequeños productores, la protección del medio ambiente, sus recursos y el cuidado de la salud humana. A continuación se detallan los proveedores orgánicos encontrados:

### **Tallo verde<sup>29</sup>.**

---

<sup>29</sup> Tallo verde. Recuperado de <https://www.talloverde.com/>

Se dedican al cultivo de hortalizas, hierbas aromáticas y frutas de estación y se encuentra certificado por una entidad que corrobora la calidad y respeto de todo el proceso. En sus instalaciones cuentan con:

*Zonas de Cultivos:* las cuales son al aire libre en invernaderos para la ambientación de algunas producciones y un vivero en donde realizan plantines con las semillas orgánicas que ellos mismos producen.

*Lavado y Empaque:* cada mañana los productos recién cosechados de la huerta se lavan, seleccionan y empaican en los bolsones que serán entregados durante la jornada.

*Planta de Producción:* área especialmente diseñada para la elaboración de mermeladas y confituras orgánicas.

*Compostaje:* todo el proceso de cultivo que se realiza es natural, es por ello que se realiza compostaje, reciclado y maduración de materia orgánica con los desperdicios y desechos de la propia actividad en la huerta.

### **Quinta fresca<sup>30</sup>.**

Ofrece un servicio que acerca productos sin intermediarios, directamente de la huerta a su hogar. Se dedican a la elaboración de verduras, frutas de estación, quesos artesanales elaborados con leche de vaca, cabra y oveja, pollos, huevos, carnes de novillito y cordero envasadas al vacío, jamones, fiambres y embutidos, aceite de oliva y conservas, pastas secas italianas, miel, dulces y frutas secas, vinos premium, flores frescas y plantines de hierbas aromáticas. Todos estos productos son exclusivos y artesanales con máximos estándares de calidad.

### **Jardín Orgánico.<sup>31</sup>**

Es un emprendimiento, que cuenta con más de 10 años en el mercado. Cuenta con una amplia gama de productos orgánicos certificados como frutas y hortalizas. A su vez, dispone de productos de almacén, carnes, huevos, panificados, lácteos, congelados, productos aptos para celíacos. Todos sus productos cuentan con las habilitaciones correspondientes para su comercialización y consumo en Argentina. Están habilitados por sus correspondientes certificaciones orgánicas, poseen fecha de vencimiento y son almacenados de acuerdo a lo requerido en cada caso para su óptima preservación.

### **Paralelo Orgánico.<sup>32</sup>**

---

<sup>30</sup> Quinta fresca. *Resumen histórico*. Recuperado de <http://www.quintafresca.com.ar/>

<sup>31</sup> Jardín orgánico. *Resumen histórico*. Recuperado de <https://www.jardinorganico.com.ar/>

<sup>32</sup> Paralelo orgánico. *Resumen histórico*. Recuperado de <https://paraleloorganico.wixsite.com/paralelo>

Grupo de productores orgánicos que desde octubre del 2008 se encuentran trabajando para lograr acortar las distancias que existen entre los productores y el destino final de las frutas y verduras. Se encuentran en el Mercado Central, de Buenos Aires. Se dedican a la venta mayorista de frutas, verduras, hortalizas y productos de almacén, de temporadas.

### **Las Brisas, alimentos orgánicos.<sup>33</sup>**

Es una empresa que se dedica a la elaboración y distribución de productos orgánicos, entre ellos se encuentran jugos endulzados con stevia, sin azúcar y detox, dulces estilo mermelada, batidos sin azúcar agregada, hierbas y azúcar rubia.

Sus productos se distribuyen en más de mil puntos de ventas como ser kioscos, supermercados, farmacias, estaciones de servicios, entre otros.

*1.4.2.2 Proveedores de insumos:* Serán solo considerados proveedores que comercialicen insumos de packaging, servilletas y vajilla en general de materiales reciclables o biodegradables, ya que los desperdicios y el impacto ambiental que genera el rubro de alimentos es muy elevado. A continuación, se nombran aquellos proveedores que cumplen con dichos requisitos:

### **Compostame<sup>34</sup>.**

Esta empresa fue creada por un equipo de diseñadoras industriales de la FADU y UBA, enfocadas en diseñar y producir soluciones viables y sostenibles para transformar la industria del packaging. Su objetivo es generar un impacto positivo en la comunidad y el ambiente, ofreciendo envases de fuentes renovables y vegetales. Los mismos se vuelven tierra en 180 días y son aptos para el contacto con alimentos e impermeables en su interior.

### **Dixtron<sup>35</sup>:**

Es una empresa que se encuentra en el mercado desde 1991. Su fábrica se encuentra ubicada en Córdoba y cuenta con dos sucursales, las cuales se localizan, Córdoba y la otra en Capital Federal, Buenos Aires. Se especializa en la fabricación de envases para la industria gastronómica y afines. Actualmente está atravesando la transformación hacia una Empresa B, ya que tienen como propósito ser un motor de cambio en el mercado que interactuamos para tener un impacto positivo en personas y medioambiente, trabajando con el uso de productos reutilizables y en bioplástico compostable.

---

<sup>33</sup> Las brisas. *Resumen histórico*. Recuperado de <http://www.lasbrisas.com.ar/>

<sup>34</sup> Compostame. *Resumen histórico*. Recuperado de <http://compostame.com/>

<sup>35</sup> Dixtron. *Resumen histórico*. Recuperado de <https://dixtron.com/>

Cuenta con una línea de vajilla denominada “compromiso verde”, la cual incluye cubiertos y vasos de bioplástico compostable.

### **Todo envase<sup>36</sup>.**

Es una empresa que provee envases descartables para alimentos desde 1972, la cual brinda asesoramiento a sus clientes en la elección del packaging que mejor se adapte a las características de su negocio y a su vez, desarrollan y diseñan los envases según las necesidades de cada uno.

Con el objetivo de disminuir el impacto que produce el descartable en el medio ambiente, han incorporado una línea “Eco Friendly” de productos de papel, poli papel y cartulina elaborados con materiales biodegradables que se comprometen mucho más con la sustentabilidad del planeta.

Tabla 2: Análisis de proveedores.

• Proveedores de materias prima.		
<b>Proveedor:</b>	<b>Contacto:</b>	<b>Ubicación:</b>
<b>Tallo Verde</b>	huerta@talloverde.com	Buenos Aires
<b>Quinta Fresca</b>	qfresca@gmail.com	Buenos Aires
<b>Jardín Orgánico</b>	info@jardinorganico.com.ar	Buenos Aires
<b>Paralelo Orgánico</b>	paraleloorganico@gmail.com	Buenos Aires
<b>Las Brisas, Alimentos Orgánicos.</b>	info@lasbrisas.com.ar	Santa Fé
• Proveedores de insumos		
<b>Compostame</b>	hola@compostame.com	Buenos Aires
<b>Dixtron</b>	rrhh@dixtron.com.ar	Córdoba
<b>Todo envase</b>	ventasweb@todoenvase.com.ar	Buenos Aires

Fuente: elaboración propia.

### **1.4.3 Competencia.**

Solo se consideró estudiar la competencia presente dentro de las 3 provincias más pobladas de la Argentina: Buenos Aires, Córdoba y Santa Fé<sup>37</sup>. Para luego, en el estudio de localización poder seleccionar la ubicación que resulte más beneficiosa. Las razones por las que el foco del análisis estuvo en ellas fueron:

- Al tratarse de un producto de consumo masivo, resulta conveniente considerar ciudades cuya población y cantidad de potenciales clientes sea abundante.
- En ellas se observa un importante número de Universidades, por lo que la cantidad de jóvenes es valiosa, sobre todo porque son quienes impulsaron la tendencia hacia lo saludable.

<sup>36</sup> Todo envase. Reseña histórica. Recuperado de <https://todoenvase.com.ar/>

<sup>37</sup> Indec, 2010. Cuadros estadísticos- censo 2010. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-18-77>

- También se ha observado una cantidad considerable de empresas, las cuales podrían solicitar el servicio de vianda para sus trabajadores.
- Otros factores considerables son el turismo de estas ciudades, ya que podría tratarse de un mercado a captar, como así la cantidad de empresas radicadas en las mismas, la cuales podrían solicitar un servicio de viandas para sus empleados.

La competencia se encontrará dividida en:

*1.4.3.1 Competencia directa:* Será considerada como tal todo sitio de comidas que ofrezca al público opciones de alimentos y viandas saludables, reducidas en grasas y calorías, cuyo servicio incluya delivery, take away y posea presencia en redes sociales.

El porcentaje de competencia directa hallado fue muy alto, ya que en las tres provincias existe una gran oferta de sitios que brindan el mismo servicio que el proyecto en desarrollo.

Es por ello que se ha decidido profundizar el análisis sobre solo 10 empresas que cuentan con una presencia ya definida en el mercado y satisfacen una considerable cantidad de clientes.

### **Buenos Aires:**

#### **Green Eat.<sup>38</sup>**

Es una compañía argentina y una de las pioneras del movimiento de comida saludable. Para la elaboración no utiliza conservantes, saborizantes, ni agregados químicos y trabaja solo con productos frescos que ingresan cada mañana. Sus proveedores son productores chicos locales y orgánicos. En cuanto a envoltorios, solo utilizan cartón y papel proveniente de productores que reforestan. Casi no utiliza ningún plástico y cada packaging tiene un guiño humorístico y cuenta la historia detrás de cada producto.

La oferta gastronómica que brinda incluye opciones de desayuno, almuerzo, merienda y cena. Ofrece ensaladas, sándwiches, bagels, sushi, rolls, sopas, entradas con vegetales y platos calientes hasta panadería casera, aguas de frutas, licuados y café, entre otras cosas.

En cuanto a los pedidos y deliveries cuenta con un minimarket natural, brindando productos de producción propia y otros de su red de productores independientes. También cuenta con delivery para empresas y se puede comprar para llevar.

- Precios:

“Wraps, burgers y sandwiches”, precio promedio \$700.

---

<sup>38</sup> <http://www.greeneat.com.ar/>

“Platos calientes”, precio promedio \$720.

“Ensaladas”, precio promedio \$780.

“Algo dulce”, precio promedio \$550.

“Bebidas”, precio promedio \$350.

### **Bio, solo orgánico.<sup>39</sup>**

Es el primer restaurante orgánico certificado de la Argentina, fundado en el año 2002. La mayoría de sus platos son aptos para veganos y en su carta se puede hallar una variada cantidad de opciones de ensaladas, pastas, sopas, postres, bebidas y opciones de desayunos y meriendas.

Actualmente en el menú se ofrecen productos elaborados con ingredientes orgánicos certificados en un rango del 95%-100% y productos cuyos ingredientes certificados no alcanzan el 95%, de todas maneras, los mismos no son transgénicos, no contienen pesticidas ni aditivos.

Además del restaurante, Bio ofrece diversos servicios. Uno de ellos es el de viandas, las cuales se abonan según la cantidad que el cliente desea comprar y se piden 24 horas antes o se pueden retirar una por día. Otro es el servicio de catering, ofreciendo propuestas únicas combinadas con una propuesta original, saludable, sabrosa y materia prima de excelente calidad. El tercer servicio que ofrece son los cursos de cocina online, dentro de los cuales se pueden encontrar cursos de comida vegana, sin tacc, de fermentados, etc. Y por último, cuentan con un almacén propio, el cual dispone los mismos productos orgánicos con los que realizan las comidas.

- Precios:

“Aceites y vinagres”, precio promedio \$1200. En esta sección se incluyen aceites de coco, oliva, aceto balsámico y vinagre de manzana.

“Cereales”, precio promedio \$500. En esta sección se incluyen arroz yamaní, granola y quinoa.

“Combos”. Los precios promedios de los combos varían de \$2500 a \$8900.

“Condimentos y especias”. Precio promedio \$500. Se incluyen sales, vinagre, manteca.

“Endulzantes” Precio promedio \$400. Incluyen azúcar, Stevia, miel.

“Viandas”, precios \$9000 incluye una cantidad de 10 viandas y \$16000 incluye una cantidad de 20 viandas a elección del cliente.

### **Viandas Nutra.<sup>40</sup>**

---

<sup>39</sup> Bio, restaurante. *Reseña histórica*. Recuperado de <http://biorestaurant.com.ar/>

<sup>40</sup> Viandas nutra. *Reseña histórica*. Recuperado de <http://viandasnutra.com/>

Empresa que se dedica a la elaboración de viandas alimenticias con productos de calidad, diseñadas bajo la estricta medida del Dr. Máximo Ravenna. En su carta incluye viandas particulares para aquellas personas que padezcan obesidad, hipertensión, diabetes y otros desórdenes alimentarios.

Ofrece diversas alternativas de viandas para almuerzos, meriendas y cenas, la cuales se pueden adquirir para la semana, quincena o mes.

- Precios:

“Semanal completa” \$8.000. Incluye 14 viandas, 14 caldos, 7 meriendas y 1 desayuno semanal.

“Semanal” \$6.400. Incluye 14 viandas y 14 caldos.

“Quincenal” \$12.400. Incluye 28 viandas y 28 caldos.

“Mensual” \$24.000. Incluye 56 viandas y 56 caldos.

“Viaje” \$18.150. Incluye 28 viandas, 28 caldos, 7 meriendas y desayuno semanal.

“Fin de semana” \$2.200. Incluye 4 viandas, 4 caldos y 2 meriendas.

“Almuerzos max” \$4.750. Incluye 7 viandas, 7 caldos.

“Semanal max” \$9.300. Incluye 14 viandas, 7 caldos.

### **Córdoba:**

#### **Vía Verde.<sup>41</sup>**

Es una empresa que dedica a preparar comidas sanas y naturales, elaboradas a base a insumos frescos y de calidad, nutritivas y saludables. Se encuentra destinada a quienes buscan comer rico, bien y que disponen de poco tiempo. Ofrece una amplia gama de ensaladas, pastas, tartas, crepes, sándwich, carnes, postres y ensaladas de frutas. Cuenta con cuatro franquicias en la ciudad de Córdoba y una en las provincias de San Luis y Buenos Aires

- Precios:

“Ensaladas”, precio promedio \$600.

“Platos con guarnición”, precio promedio \$730.

“Wraps y creps”, precio promedio \$530.

“Opciones dulces”, precio promedio \$400.

“Bebidas”, precio promedio \$250.

#### **Chía, good food.<sup>42</sup>**

---

<sup>41</sup> Via verde. *Reseña histórica*. Recuperado de <https://www.viaverde.com.ar/>

<sup>42</sup>Chia, good food. *Reseña histórica*. Recuperado de <https://www.chiagoodfood.com/>

Es una empresa que cuenta con dos sucursales en la ciudad y se dedica a la elaboración de alternativas de comidas frescas y variadas saludables. Su carta incluye una amplia variedad de ensaladas, wraps, sándwiches, hamburguesas vegetarianas, salteados al wok, postres saludables y jugos naturales.

En sus locales se ofrece servicio al público para comer, para retirar, envíos a domicilios y también cuenta con la disponibilidad de catering para eventos empresariales y sociales. Además, les permite a los clientes realizar pedidos mediante su página web.

- Precios:

“Ensaladas”, precios entre \$380-\$500.

“Wraps”, precios entre \$300-\$650.

“Sandwiches”, precios entre \$220-\$330.

“Salteado al wok”, precios \$380 y \$450.

“Postres”, precios entre \$350-\$450.

### **Santa Fe:**

#### **All Fresh, sabor original.<sup>43</sup>**

Es un restaurante de comida saludable que ofrece variedades de desayunos, almuerzos, meriendas y cenas. Con opciones vegetarianas y veganas como ser ensaladas, sopas de vegetales de estación, tartas, sándwiches calientes y fríos, yogures con granola y jugos que combinan hasta tres frutas y especias. Cuenta con servicio de delivery y take away.

- Precios:

“Viandas saludables y equilibradas”, precio promedio \$870.

“Bebidas”. Precio promedio \$350.

“Ensaladas”, precio promedio \$680.

“Postres”, precio promedio \$450.

#### **Naturalisimas.<sup>44</sup>**

Es una empresa que se dedica a la elaboración de viandas saludables, cuenta con un negocio físico en el cual el cliente puede disfrutar de desayunos y almuerzos ejecutivos.

Cada jueves se publica la carta que estará vigente durante toda la semana, de esta manera el consumidor podrá comenzar a solicitar sus encargos. Cuentan con la disponibilidad de un menú ovo-

---

<sup>43</sup> All fresh. *Reseña histórica*. Recuperado de <http://www.allfresh.com.ar/>

<sup>44</sup>Naturalisimas. *Reseña histórica*. Recuperado de <https://naturalisimas.com/>

lácteo vegetariano, de Carnes magras con fibras, hipo-calórico sin refinados, ni almidones o simplemente se adecuan a la dieta particular de cada cliente.

Ofrece servicio de deliveys, catering y talleres de cocina.

- Precios:

Ofrecen diversidad de viandas que varían semanalmente, sus precios van desde \$800 a \$1500.

### **Verde que te quiero verde<sup>45</sup>.**

Es un bar, comedor y almacén de comidas y bebidas saludables. Ofrece diversas opciones de desayunos saludables (estilo americano), almuerzos y cenas (ensaladas a pedido, tartas integrales, pastas, wraps, licuados, aguas y jugos naturales) productos de pastelerías y bollería integral, A su vez, en su almacén se pueden encontrar mermeladas y yogures artesanales. También ofrece el servicio de delivery y la alternativa take away.

- Precios:

“Desayunos y meriendas”, precio promedio \$800.

“Ensaladas”, precio promedio \$600.

“Pastas integrales y platos en general”, precio promedio \$950.

“Platos vegetarianos”, precio promedio \$880.

“Postres dulces”, precio promedio \$450.

“Licuados, jugos y bebidas en general”, precio promedio \$350-\$490.

*1.4.3.2 Competencia indirecta:* Será considerada como tal, todo lugar que elabore y venda alimentos aptos para el consumo humano como ser pizzerías, restaurantes, rotiserías, food trucks, etc. Es decir, podrán formar parte de su menú alimentos saludables, pero no será su prioridad. Al tratarse de un producto de consumo masivo, la competencia que existe es infinita en las tres ciudades. Por ello se ha considerado centrar el estudio de la competencia indirecta sobre las cadenas de comida rápida más importantes a nivel mundial y que a su vez se encuentran presente en los tres mercados estudiados.

### **Mc Donald´s.<sup>46</sup>**

Es la cadena de comidas rápidas más famosa del mundo. Sus principales productos son hamburguesas, papas fritas, desayunos, bebidas, licuados, helados, postres y otros exclusivos para diversos países.

---

<sup>45</sup> Verde que te quiero verde. *Reseña histórica*. Recuperado de <http://verdequetequiero.com/>

<sup>46</sup> Mc donals. *Breve reseña*. Recuperado de <https://www.mcdonalds.com.ar/>

Cuenta con un importante número de franquicias en nuestro país: 222 restaurantes, 89 McCafé y 145 centros de postres. En su carta, la empresa, hace poco tiempo ofrece opciones de ensaladas, y ensaladas de frutas. Desde agosto del año pasado realizó modificaciones en algunos de sus productos, reduciendo el contenido de grasas, sodio y calorías. Esto sucedió con la “cajita feliz”, la cual redujo un 10% de calorías, 20% de grasas totales, 14% de grasas saturadas, 21% de sodio y 78% de azúcares añadidos.

- Precios:

“Mc combos grandes”, precios entre \$890-\$1150.

“Mc combos medianos”, precios entre \$750-\$950.

“Mc combos del día”, precios \$550.

“Cajita feliz”, precio \$690.

“Ensaladas”, precios entre \$530- \$830.

“Postres”, precios \$470-\$770.

### **Burger King.<sup>47</sup>**

Es la segunda cadena de hamburguesas más famosa del mundo y el lugar original del whopper. En su menú se pueden encontrar diversos estilos de hamburguesas a la parrilla, y hamburguesas de pollo, papas fritas, aros de cebolla, desayunos, postres helados. También cuentan con una *línea green*, la cual contiene ensaladas de dos tipos: stacker y veggie. Esta compañía manifestó que quieren erradicar el estigma que indica “fast food is not good”. Para ello, se propuso trabajar para que todos sus productos, postres y acompañamientos incluidos, migren hacia una plataforma “best in product”, sin conservantes, colorantes ni aditivos.

- Precios:

“King del día”, precio \$329.

“Combos”, precios entre \$810-\$1200.

“Combos cajita mágica”, precio \$760.

### **Mostaza.<sup>48</sup>**

Es una empresa argentina de comidas rápidas y es la tercera en importancia dentro del país, tras las multinacionales McDonald’s y Burger King. Actualmente la marca cuenta con más de 140 sucursales

---

<sup>47</sup>Burger King. *Breve reseña*. Recuperado de <http://www.burgerking.com.ar/>

<sup>48</sup>Mostaza. *Breve reseña*. Recuperado de <http://www.mostazaweb.com.ar/>

en el país. En su menú se pueden encontrar hamburguesas de carne, pollo y lomos, desayunos y meriendas, postres, opciones kids y una línea denominada “liviano”, en la cual se ofrece 4 tipos diferentes de ensaladas.

Precios:

“Combos del día”, precio \$200.

“Combos mostaza”, precio entre \$480-\$550.

“Cajita mostaza”, precio \$329.

“Sándwiches”, precio entre \$265-\$400.

“Desayunos y meriendas”, precio entre \$69-\$150.

### **Subway.<sup>49</sup>**

Es una cadena de restaurantes de comida rápida estadounidense especializada en la elaboración de sándwich submarino y actualmente cuenta con más de 190 franquicias en Argentina. Su menú es muy variado, dentro de lo que es su especialidad, se pueden encontrar la línea Premium, clásica, económica y especiales. A su vez, ofrece desayunos, meriendas, y ensaladas. Esta cadena de sándwiches incremento entre sus variedades uno de quínoa, por el momento solamente en el mercado argentino. El mismo se encuentra basado con ingredientes de origen 100% vegetal, está elaborado con quínoa agua, mezcla de granos y especias

Precios:

“Combos 15 cm”, precios entre \$390-\$460.

“Combos 30 cm”, precio entre \$520-\$660.

“Sándwiches 15 cm”, precios entre \$240-\$280.

“Sándwiches 30 cm”, precios entre \$370-\$480.

“Ensaladas”, precios entre \$240-\$310.

Tabla 3: Análisis de la competencia.

Empresa	Ubicación	Productos que ofrece	Deliv ery	Take Away	Medio de contacto
<b>Competencia Directa</b>					
Green Eat	C.A.B.A	Desayuno, Almuerzo, Merienda y Cena	SI	SI	Mail: hola@greeneat.com.ar
Bio, solo orgánico	C.A.B.A	Comidas, Viandas, Catering, Almacén propio	SI	SI	Mail: info@biorestaurante.com .ar

<sup>49</sup> <https://subwayargentina.com/>

Viandas Nutra	C.A.B.A	Viandas Saludables	SI	SI	Mail: info@viandasnutra.com
Vía Verde	Córdoba	Viandas Saludables	SI	SI	Mail:administracion@viaverde.com.ar
Chía, good food	Córdoba	Comidas y Viandas saludables	SI	SI	Instagram: chiagoodfood
All fresh, sabor original	Santa Fe	Desayuno, Almuerzo, Merienda y Cena	SI	SI	Mail: hola@allfresh.com
Naturalisima	Santa Fe	Viandas Saludables	SI	SI	Mail: viandasnaturalisimas@gmail.com
Verde que te quiero verde	Santa Fe	Bar, Comedor y Almacén de comidas y bebidas saludables	SI	SI	Instagram: vqv_ar
<b>Competencia Indirecta</b>					
Mc Donald´s	Presente en las provincias	Comidas Rápidas	SI	SI	Instagram: mcdonalds_ar
Burger King	Presente en las provincias	Comidas Rápidas	SI	SI	Instagram: burgerkingar
Mostaza	Presente en las provincias	Comidas Rápidas	SI	SI	Instagram: mostazzaok
Subway	Presente en las provincias	Comidas Rápidas	SI	SI	Instagram: Subway.ar

Fuente: Elaboración propia.

#### 1.4.4 Análisis de los repartidores.

Debido a que la empresa será de tipo take away, se consideró contar con el servicio de delivery, ya que permite llegar a mayor cantidad de usuarios y ampliar la cartera de clientes. A su vez, éstos, proponen soluciones facilitadoras para el envío de todo tipo de productos en el país a bajos costos, tiempo rápido y posibilidad de hacer un seguimiento a través del GPS de una aplicación para ver cuánto tardará en llegar el pedido a destino.

En lo referido específicamente a gastronomía, el uso de aplicaciones de delivery se ha vuelto una práctica usual y muy demandada. Las mismas se están expandiendo de manera continua en los grandes núcleos urbanos como Capital Federal, Santa Fé y Córdoba. Las empresas de envíos a domicilio más conocidas, que pueden encontrarse en el país son:

#### **Pedidos ya<sup>50</sup>.**

Es una compañía de delivery online fundada en el año 2009 en Montevideo, Uruguay. Actualmente cuenta con presencia en Argentina, Chile, Bolivia, Colombia y Paraguay.

La aplicación permite encontrar restaurantes, farmacias, supermercados, tiendas de mascotas y de variedades con servicio delivery. La facturación de la compañía se basa en la comisión que cobran

<sup>50</sup>Pedidos ya. Breve reseña. Recuperado de <https://www.pedidosya.com.ar/>

por cada venta de los establecimientos y el costo del delivery, que se le cobra al usuario por cada transacción.

### **Rappi<sup>51</sup>.**

Nace en Colombia y se encuentra activa en México, Brasil, Argentina, Chile, Perú y Uruguay. Permite a los consumidores hacer la compra del supermercado, pedir comida en restaurantes, y medicamentos de farmacias. Además tiene la opción para enviar dinero en efectivo a alguien, o que un corredor lo haga por el usuario. Llama a sus repartidores Rappi – Tenderos.

Para trabajar en la empresa solicitan DNI o una residencia precaria, un formulario, un CBU para los pagos y estar inscriptos en mono tributo.

### **Uber Eats<sup>52</sup>**

Es una aplicación independiente de Uber. Se encuentra presente en muchos países de América, Europa y Asia. En Argentina se instaló hace poco y se encuentra en periodo de expansión, por el momento solo disfrutan de su servicio las ciudades de Buenos Aires, Córdoba y Mendoza.

Los requisitos solicitados para ser repartidor de esta empresa son: ser mayor de 18 años, contar con cuenta bancaria, para aquellos que utilicen como medio de transporte bicicleta DNI o residencia precaria y para los que utilicen moto u auto se solicita licencia de conducir, seguro y cédula.

Uber Eats es el servicio que mejor paga por entrega y más flexibilidad ofrece, pudiendo repartir en cualquier zona y horario, sin importar la cantidad de horas o antigüedad. El sistema tiene un monto extra fijo por demanda que aparece en rojo en el mapa solo cuando faltan más repartidores en alguna zona, sumado a multiplicadores programados según zona y horario que multiplican la tarifa recibida entre 1.1 y 3.4 veces.

Estas empresas no se definen a sí mismas como “mensajería”, sino como intermediarios entre el productor o comerciante y el consumidor que realiza el pedido desde cualquier dispositivo con acceso a internet.

El funcionamiento es el mismo en todas, una persona realiza un pedido y las apps lo derivan al repartidor, quien viaja hasta el comercio, compra el producto y lo lleva al domicilio indicado. A través de la misma, los clientes pueden saber en tiempo real el trayecto del repartidor mediante un geo

---

<sup>51</sup> Rappi. *Breve reseña*. Recuperado de <https://www.rappi.com.ar/>

<sup>52</sup> Uber eats. *Breve reseña*. Recuperado de <https://www.ubereats.com/ar>

localizador, para saber exactamente cuándo lo recibirán. El usuario de la aplicación paga el producto en efectivo o con tarjeta, más una propina por el traslado, el cual es opcional.

Estas empresas permiten la realización de pedidos en línea a través de su sitio web y se encuentra disponible sistemas operativos iOS y Android. El servicio es de uso gratuito y el pedido se realiza de manera simple y práctica. Asimismo, la plataforma tiene un sistema de comentarios y calificaciones de los comercios por parte de los usuarios, que permite orientar a los usuarios a elegir.

#### *Registro del comercio en las aplicaciones:*

El registro es similar en las empresas. Todas ofrecen la opción de “registrar mi negocio”, en la cual se solicitan una serie de datos como país, nombre del restaurante, nombre del dueño, teléfono de contacto, correo electrónico, cantidad de puntos de ventas y direcciones, categoría de comida, tipo de comercio. Una vez aviendo el formulario, la empresa evalúa si es compatible el servicio con la aplicación y un asesor se pone en contacto y luego de ser aceptado, se define el área de entrega de los pedidos. Por último, las empresas cobran una comisión por cada pedido.

Cabe destacar que debido a la situación de pandemia que se está atravesando, la consultora *Focus Market*<sup>53</sup> llevó a cabo un relevamiento entre 1.000 consumidores en las grandes ciudades y obtuvieron que las aplicaciones más utilizadas en esta cuarentena para pedir sus productos son: Pedidos Ya (40 %), Rappi (15 %) y Uber Eats (7 %).

## **1.5 F.O.D. A**

Luego de haber realizado el estudio del macro y micro entorno, se llevó a cabo el desarrollo de la matriz FODA, la cual permite diagnosticar la situación estratégica en que se encuentra la empresa, con el fin de desarrollar exitosamente el proyecto.

### **Fortalezas:**

- El producto ofrecido se encuentra dentro de las necesidades fisiológicas, consideradas de primera necesidad para los individuos.
- Logra satisfacer a un amplio rango etario.
- Utilización de proveedores orgánicos e insumos biodegradables.

---

<sup>53</sup>Tarrio, M (6 de mayo de 2020). "Modo delivery": historias, miedos y anécdotas de un servicio esencial de la pandemia. Perfil. <https://www.perfil.com/noticias/coronavirus/coronavirus-como-es-dia-de-trabajo-empleados-delivery-glovo-rappi-pedidos-ya-durante-pandemia-covid19.phtml>

- Poder de negociación con proveedores.

### **Oportunidades:**

- Tendencia creciente sobre la preocupación, en cuanto a salud y alimentación.
- Las personas buscan soluciones gastronómicas rápidas, debido a su limitada disponibilidad de tiempo para cocinar.
- Fuerte aumento en gastos relacionados con la compra de alimentos saludables bajos en grasas, sin aditivos ni conservantes.
- La demanda de uso de delivery se encuentra en continuo aumento.
- Crecimiento de la demanda tanto de alimentos como bebidas saludables.
- Clientes concientizados sobre el cuidado del medio ambiente y la utilización de Packaging eco- friendly.

### **Debilidades:**

- Dificultad en la inserción en el mercado, debido a la existencia de marcas reconocidas que ofrecen un servicio similar.
- Los productos orgánicos suelen ser más costosos que los convencionales, debido a que se cultivan y procesan bajo estrictos controles.

### **Amenazas:**

- Cliente exigente y súper informado, el cual posee rápido acceso a cualquier tipo de información y es complejo de satisfacer.
- Gran oferta de servicios de comidas saludables, debido a la numerosa competencia presente en el mercado.

### **Estrategias.**

*Estrategias adaptativas:* para poder transformar las debilidades en oportunidades, la empresa deberá contar con un producto que ofrezca una propuesta de diseño llamativa y una experiencia única que transmita emociones, al consumirlos. Esto motivarán a los clientes a probar los productos ofrecidos y a su vez a estar dispuestos a pagar un precio mayor por consumirlos.

*Estrategias defensivas:* se buscará contrarrestar las amenazas, haciendo uso de las fortalezas. Por esta razón, será primordial que cada uno de los productos ofrecidos cuente con su respectiva información nutricional y calórica, aplicando marketing personalizado haciendo sentir especial al cliente. A su vez

se lanzarán promociones semanales, de fines de semana o fechas especiales, las cuales resulten llamativas e incentiven al cliente a comprar.

*Estrategias ofensivas:* a raíz de las oportunidades disponibles y haciendo uso de las fortalezas con las que se cuenta se explotarán al máximo los beneficios que ofrece la publicidad, para mostrarles a los clientes que todo lo que ellos buscan en el consumo de alimentos, es ofrecido por la empresa.

*Estrategias de supervivencia:* contar con una tienda virtual, en la cual se actualicen precios, las comidas disponibles, los medios de contacto para que puedan realizar el encargo, se muestren imágenes/videos de los procesos de elaboración, se conozcan los proveedores, etc.

## 1.6 Necesidades y preferencias de los consumidores.

Se llevó a cabo una encuesta virtual para poder recaudar información acerca de los gustos, preferencias y hábitos de los futuros clientes. La misma fue publicada en diversas redes sociales y logró obtener una muestra de 207 respuestas. Ver Anexo I: Encuesta a potenciales consumidores

El rango de edad obtenida fue entre 18 y 77 años. Esto permitió recolectar opiniones de diversas generaciones y poder así conocer cuáles son sus preferencias a la hora de una alimentación saludable.

A continuación, se presentan conclusiones obtenidas luego de cruzar los datos alcanzados en la encuesta:

- El 97,1% de los encuestados manifestó consumir alimentos saludables.
- En cuanto a la frecuencia de consumo de alimentos saludables el 34,8% respondió que siempre, el 64,7% a veces y el 0,5% nunca. Observándose que el mayor porcentaje corresponde a la franja etaria de 18 a 23 años.
- Respecto a cuáles son los factores que consideran de mayor influencia a la hora de comprar comida y los tres más votados fueron la higiene del lugar, sabor y precio. Mientras que en la opción “otros”, los encuestados mostraron importancia sobre la incorporación de alientos sin tacc, relación precio – calidad, cantidad de sodio de los alimentos y calidad de los productos.

Tabla 4: Factores que más valora el cliente al momento de comprar comida.

¿Cuáles son los factores que más valoras al comprar comida?	Porcentaje
Sabor	67,6%
Precio	66,7%
Presentación final del producto	12,1%
Higiene del lugar donde estás comprando	72,0%
Buena atención	30,4%
Diversidad de opciones de presentación (vegetariana, vegana, apta para diversas dietas).	20,8%

Otros	2,4%
-------	------

Fuente: Elaboración propia en base a las respuestas obtenidas.

Tabla 5: : Otros factores que intervienen a la hora de comprar comida.

Otros:	Porcentaje
Sin tacc	0,5%
Relación precio- calidad	1,0%
Cantidad de sodio	0,5%

Fuente: elaboración propia en base a las respuestas obtenidas.

- Acerca de los medios mediante realizan el pedido, los tres medios más votados fueron llamada telefónica, WhatsApp e Instagram. Sin embargo, se les dio lugar a que expresen que otros medios utilizan y las respuestas obtenidas fueron: encargues personales directamente en la tienda y a través de aplicaciones como PedidosYa, Uber eats, Rappi

Tabla 6: Medios utilizados para realizar encargues de comida.

Llamada telefónica	WhatsApp	Instagram	Otros	Personalmente	Aplicaciones
68,90%	55,00%	21,80%	19,00%	9,50%	9,50%

Fuente: Elaboración propia en base a las respuestas obtenidas.

Tabla 7: Otros medios utilizados para realizar encargues de comida.

Otros:	19,00%
Aplicaciones	9,5%
Personalmente	9,5%

Fuente: Elaboración propia en base a las respuestas obtenidas.

- El 75,4% de los encuestados afirmó que estaría dispuesto a consumir alimentos que provengan de un lugar que se dedique específicamente a la elaboración de comidas de todo tipo, pero en opciones saludables. En cuanto a aquellas personas que por sus trabajos no pueden comer en sus casas, solo manifestaron que les gustaría que el lugar para el que trabajan tenga convenio (descuentos, promociones) con una casa de comidas saludables un 33,5%. Mientras que el 58,6% podría tenerlo como una opción, pero no siempre y el 7,9% restante respondió que no.

Por último, se solicitó que los encuestados opinen personalmente sobre que opciones de comidas saludables considera que no podrían quedar fuera del menú ofrecido. Gratamente se obtuvo un amplio abanico de opciones, entre las que se destacan:

- Variedades de ensaladas, con verduras crudas y cocidas.
- Variedad de frutas en diversas presentaciones.
- Alimentos sin glúten, aptos para celíacos.
- Alimentos aptos para veganos y vegetarianos.

- Snacks saludables como budines, galletitas, gelatinas, entre otros.
- Todo tipo de carnes (roja, blanca, rosada).
- Variedad de pastas.
- Lácteos.
- Variedades de cereales, semillas y frutos secos.

## 1.7 Segmentación de mercado y tipo de cliente.

Primeramente, se empleó la técnica del *Marketing de segmentos* para identificar a los consumidores según sus preferencias, lo que permitió agruparlos en:

- Personas que deben cumplir con una dieta particular, debido a presentar ciertas enfermedades como diabetes, hipertensión, sobre peso u obesidad.
- Personas que buscan soluciones gastronómicas rápidas, ya que, por el estilo de vida y trabajo, no disponen del tiempo suficiente para elaborar sus comidas.
- Personas que deciden por elección personal no consumir carnes (vegetarianos) y/o ningún alimento que provenga de animales (veganos).
- Personas que deseen consumir alimentos elaborados a base de insumos orgánicos y naturales. Prestando una gran importancia el contenido de las etiquetas.

Luego se segmentó al mercado potencial según:

*Segmentación Geográfica:* considerando la cantidad habitantes de las tres provincias más poblada del país, para luego en el estudio de localización escoger la más beneficiosa.

*Segmentación Demográfica:* teniendo en cuenta edad y generación de los consumidores.

Tabla 8: Mercado potencial.

Localidad	Población 2020 (proyección)	Población entre 15 y 74 años (2020)
C.A.B.A	3.075.646	2.424.751
Córdoba	3.760.450	2.669.920
Santa Fe	3.536.418	2510857
<b>Total</b>	<b>10.372.514</b>	<b>7.605.527</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos del INDEC.

Debido a la información recauda y analizada, se puede definir que el emprendimiento se verá orientado a personas que se encuentren entre 15-64 años, porque se incluyen aquellos considerados económicamente activos<sup>54</sup>, como así también aquellas personas de 65-74 años de edad que han

<sup>54</sup> Levy Yeyati, E; Montane, M; y Schteingart, D (febrero 2018). *Radiografía del trabajo argentino*. Recuperado de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/radiografia\\_del\\_trabajo\\_argentino\\_-\\_febrero\\_2018\\_final\\_para\\_pdf.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/radiografia_del_trabajo_argentino_-_febrero_2018_final_para_pdf.pdf).

manifestado preocuparse por llevar una vida sana equilibrando la alimentación con la actividad física. Asimismo, este rango etario permite dividir a los consumidores en sus respectivas generaciones como ser, baby boomers, generación X, Millennials y generación Z.

### **1.8 Tamaño.**

Para calcular el tamaño de la empresa, será necesario conocer donde se localizará la misma. Ya que, como se planteó anteriormente, se estudiará cuál de las tres provincias más pobladas del país resulta más ventajosa para radicarla. Es por ello que para este proyecto, el tamaño se verá reflejado en la estimación de ventas luego de conocer cuál será la provincia, ciudad y barrio en donde se localizará el emprendimiento.

## 2. PRODUCTO.

### 2.1 Forma Jurídica de la empresa.

El proyecto en cuestión será constituido bajo la forma jurídica de S.R.L, Sociedad de Responsabilidad Limitada. El capital se dividirá en cuotas y los socios limitarán su responsabilidad a la integración de las que adquieran. Se optó por este tipo de sociedad, debido que:

- Es la más usual en empresas pymes y el tamaño de este emprendimiento será mediano.
- Su constitución es simple y no representa grandes gastos.
- Los socios son responsables únicamente hasta el monto de sus aportes, de esta manera no corren riesgo de perder todo su patrimonio.
- Posee ventajas impositivas, mayor agilidad de gestión y administración y el estatuto más flexible que una Sociedad Anónima (S.A).

La empresa deberá respetar aspectos de la Ley General de Sociedades 19.550<sup>55</sup>.

### 2.2 Marca.

El nombre escogido para ser la marca de la empresa fue “Healthy and teasty”, revelando que la comida que se ofrecerá será sana, fresca, orgánica, liviana y sabrosa. A su vez, se buscará que los clientes reconozcan a la misma como “H&T”. El eslogan que acompaña a la marca es “Cuidate, sin descuidar el sabor”, indicando que por más que la comida será saludable, el sabor permanecerá intacto.

Gráfico 6: Marca y logo.



Fuente: Elaboración propia.

<sup>55</sup>Infoleg. *Ley General de Sociedades 19.559*. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>

## 2.3 Menú detallado.

La empresa ofrecerá al público variedades de desayunos y almuerzos, que se encontrarán divididos en cuatro grupos. Correspondiendo, cada uno, a una dieta específica escogida por el cliente. Los mismos serán:

*Menú vegetariano*<sup>56</sup>: no ofrecerá ningún alimento elaborado con carnes vacuna, porcina, de aves y pescado. Dispondrá de una variedad de desayunos y almuerzos preparados a base de verduras, legumbres, cereales, frutas y derivados de animales como los lácteos (queso, leche, yogur), huevo y miel.

*Menú vegano*<sup>57</sup>: contará con una variedad de platos elaborados en abundancia de alimentos de origen vegetal como cereales, legumbres, frutos secos, semillas, frutas y, sobre todo, hortalizas y verdura. Los mismos tendrán nula participación de carnes y alimentos derivados de animales.

*Menú hiposódico (sin sal)*: los platos que se encontrarán en este menú dispondrán de un bajo y/o nulo contenido de sal, condimentados por vinagre, limón, cebollas, hierbas y especias. Se elaborarán a base de productos naturales y frescos y podrán ser consumidos por aquellas personas que sufran de hipertensión arterial y problemas del corazón con total tranquilidad.

*Menú sin restricciones*: este menú ofrecerá opciones de desayunos y almuerzos saludables para todo aquel que simplemente desea llevar una alimentación sin excesos de calorías y grasas. Dispondrá de una diversidad de frutas, verduras crudas y cocidas, pastas, carnes, cereales, frutos secos y legumbres. A su vez, los menús podrán presentar variaciones conforme a la disponibilidad de los alimentos en el mercado, a la temporada del año y los costos. A continuación, se detalla la carta a ofrecer:

### 2.3.1 Especificaciones de materias primas que conforman los desayunos.

Cada grupo de desayuno presentará tres opciones diferentes, las cuales incluirán un snack de media mañana. También, cada opción presentará valores nutricionales, con el fin de brindar más información y seguridad al cliente sobre lo que va a consumir.

Tabla 9: Estilos de desayunos a ofrecer.

Desayunos: Vegetarianos.					
Tipo:	Contenido:	Snack:	Especificaciones:	Calorías totales:	Nutrientes:

<sup>56</sup> Lemon's secrets. *Comunidad de alimentación saludable*. Recuperado de <https://www.lemonssecrets.com/>.

<sup>57</sup> Lemon's secrets. *Comunidad de alimentación saludable*. Recuperado de <https://www.lemonssecrets.com/menus-vegetarianos-saludables>.

Classic	bebida de soja, jugo natural de naranja, dos tostadas integrales, queso light para untar.	1 banana, con granola (30 gr)	470 ml de bebida de soja, 48 gr de pan integral (dos rodajas de 24gr c/u), 20gr de queso light untable.	533	Proteínas 21gr, carbohidratos 72gr, fibra 4gr, azúcar 23gr, sodio 1mg.
Yogurt con granola	yogur desnatado, granola, frutas cortadas en cubos, jugo frutal natural.	1 manzana, con frutos secos (30gr)	200 ml de yogur desnatado, 30gr de granola, 300 ml zumo natural de naranja.	568	Proteínas 19gr, carbohidratos 93gr, fibra 11gr, azúcar 60gr, sodio 0mg.
Frutal	Dos brochetas de variedad de frutas, infusión de bebida de soja.	Alfajor de arroz, bañado de chocolate y relleno de dulce de leche (25 gr).	470 ml de infusión de bebida de soja, 4 piezas frutales (banana, manzana, naranja, kiwi)	601	Proteínas 21gr, carbohidratos 100gr, fibra 14gr, azúcar 37gr, sodio 23mg.
<b>Desayunos: Veganos.</b>					
<b>Tipo:</b>	<b>Contenido:</b>	<b>Snack:</b>	<b>Especificaciones:</b>	<b>Calorías totales:</b>	<b>Nutrientes:</b>
Porridge de avena <sup>58</sup>	Tazón de porridge de avena, mix de semillas, una fruta en trozos, jugo natural frutal.	Yogur vegetal con cereales (150 gr)	300 gr de porridge de avena, 30gr de mix de cereales, 1 banana, 300 ml zumo natural naranja.	611	Proteínas 13gr, carbohidratos 117gr, fibra 12gr, azúcar 52gr, 12sodio mg.
Veggie	Infusión de bebida de soja, dos tostados de tofu, 1 manzana en trozos.	Barrita de cereal con yogur (25 gr)	470cc de infusión de bebida de soja, 96 gr de pan integral (4 rodajas de 24 gr c/u), 100 gr de tofu, 1 (manzana)	629	Proteínas 33gr, carbohidratos 85gr, fibra 11gr, azúcar 40gr, sodio 440mg.

<sup>58</sup> Es una especie de papilla o crema elaborada a partir de la cocción a fuego medio de los copos de avena, habitualmente con leche, bebida vegetal o agua. Posee un elevado contenido de proteínas vegetales, fibra y nutrientes como magnesio, selenio, fósforo, potasio y zinc. <https://www.miarevista.es/salud/articulo/que-beneficios-aporta-el-porridge-de-avena-y-por-que-incluirlo-en-el-desayuno-411580799026>.

Proteico	Infusión de bebida de almendras, dos tostadas de pan integral, crema de maní, trozos de banana, frutos secos.	Galletitas de avena (40gr).	470 cc de infusión de bebida de almendras, 1 banana, 30 gr de frutos secos.	692	Proteínas 22gr, carbohidratos 94gr, fibra 4gr, azúcar 44gr, sodio 1mg.
<b>Desayunos: Sin restricciones.</b>					
<b>Tipo:</b>	<b>Contenido:</b>	<b>Snack:</b>	<b>Especificaciones:</b>	<b>Calorías totales:</b>	<b>Nutrientes:</b>
American's breakfast	Café, descafeinado y sin azúcares añadidos, jugo natural de naranja, 1 waffle cubiertos con miel y cubitos de frutas de temporada.	Barrita de cereal con yogur (25 gr)	470 ml de café, 300 ml zumo natural naranja, 1 manzana, 25 gr de miel, 1 porción de waffle (80gr)	603	Proteínas 16gr, carbohidratos 128gr, fibra 13gr, azúcar 65gr, sodio 223mg.
Simple	Infusión (té, mate cocido, café) con leche descremada, dos tostadas de pan integral, mermelada light y una fruta de temporada.	Mix de cereales (30gr)	470ml de infusión con leche descremada, 48gr de pan integral (dos rodajas de 24gr c/u), 1 banana, 20gr mermelada mini	635	Proteínas 26gr, carbohidratos 104gr, fibra 10gr, azúcar 17gr, sodio 404mg.
Completo	Café negro, dos tostadas integrales con huevo revuelto y jamón natural trozado, jugo natural de naranja y mix de frutos secos.	1 manzana, con frutos secos (30gr)	470 cc de café negro, 48 gr de pan integral (2 rodajas de 24gr c/u), 1 huevo, 50 gr de jamón, 300 ml zumo natural naranja.	702	Proteínas 28gr, carbohidratos 92gr, fibra 14gr, azúcar 41gr, sodio 250mg.

<b>Desayunos: Hipo sódico.</b>					
<b>Tipo:</b>	<b>Contenido:</b>	<b>Snack:</b>	<b>Especificaciones:</b>	<b>Calorías totales:</b>	<b>Nutrientes:</b>
Tradicional	Infusión con leche descremada, dos rebanadas de pan integral, mermelada orgánica sin azúcares añadidos, fruta fresca de temporada.	1 banana, con granola (30 gr)	470 cc de infusión con leche descremada, 48 gr de pan integral (2 rebanadas de 24 gr c/u), 20 gr de mermelada orgánica durazno, 1 naranja.	549	Proteínas 19gr, carbohidratos 89gr, fibra 8gr, azúcar 60gr, 265sodio mg.
Honey	Infusión con leche descremada, dos tostadas sin sal, con miel, fruta fresca de temporada.	Barrita de cereal con yogur (25 gr)	470 cc de infusión con leche descremada, 48 gr de pan integral (2 rebanadas de 24 gr c/u), 25 gr de miel, 1 manzana	519	Proteínas 22gr, carbohidratos 68gr, fibra 8gr, azúcar 16gr, sodio 628mg.
Frutal	Yogur bajo en grasa con cereales integrales, jugo natural frutal, tazón de frutas de temporada.	1 manzana, con frutos secos (30gr)	250 ml de yogur bajo en grasas, 30 gr de mix de cereales, 300 ml de zumo natural naranja.	609	Proteínas 20gr, carbohidratos 102gr, fibra 11gr, azúcar 56gr, sodio 273mg.

Fuente: elaboración propia.

#### 2.4.2 Especificaciones de materias primas que conforman las viandas de almuerzos.

Cada grupo de almuerzo presentará tres opciones diferentes, las cuales incluirán bebida a elección. Además, cada plato tendrá sus respectivos valores nutricionales, con el fin de informar al cliente las cantidades de calorías, carbohidratos, proteínas, fibras y sodio que va a consumir.

Tabla 10: Estilos de almuerzos a ofrecer.

<b>Almuerzos: Vegetarianos</b>					
<b>Tipo:</b>	<b>Contenido</b>	<b>Especificaciones</b>	<b>Bebida</b>	<b>Calorías:</b>	<b>Nutrientes:</b>

Ensalada César.	Mix de hojas verdes, pechuga de pollo, crutones <sup>59</sup> , queso sardo en escamas, aderezo cesar	250 gr de hojas verdes (lechuga mantecosa, lechuga morada, lechuga romana, espinaca), 200gr de pechuga de pollo, 50gr de queso sardo, 30 gr de crutones.	Agua mineral de 500cc	525	Proteínas 62gr, carbohidratos 22gr, fibra 5gr, azúcar 1gr, sodio 440mg.
Wok de pastas y vegetales.	Variedad de verduras salteadas al wok, acompañadas de una porción de fideos.	80 gr de fideos, 100gr morrón amarillo, 100gr morrón verde, 100gr morrón rojo, 100 gr zanahoria, 100 gr cebolla, 200 gr calabaza, 1 diente de ajo, pimienta negra, aceite de oliva, sal.	Agua mineral de 500cc.	351	Proteínas 20gr, carbohidratos 76gr, fibra 16gr, azúcar 23gr, sodio 405mg.
Hamburguesa, con guarnición.	Dos hamburguesas de lenteja, acompañadas de una porción de papas al horno.	200 gr de lentejas, 100gr de zanahoria, 100gr de morrón verde, 100gr de morrón rojo, 100gr cebolla, 1 huevo, sal, aceite de oliva, orégano. 200 gr de papa blanca	Agua mineral de 500cc	697	Proteínas 41gr, carbohidratos 105gr, fibra 26gr, azúcar 17gr, sodio 530mg.
<b>Almuerzos: Veganos.</b>					
<b>Tipo:</b>	<b>Contenido</b>	<b>Especificaciones</b>	<b>Bebida</b>	<b>Calorías:</b>	<b>Nutrientes:</b>
Ensalada veggie	Mix de verdes, repollo morado, repollo blanco, zanahoria, lentejas, tomates cherries, choclo.	250 gr de hojas verdes (lechuga mantecosa, lechuga morada, lechuga romana, espinaca), 100gr repollo morando, 100gr repollo blanco, 100gr zanahoria, 100gr lentejas, 6	Agua mineral de 500cc.	490	Proteínas 21gr, carbohidratos 87gr, fibra 25gr, azúcar 29gr, sodio 416mg.

<sup>59</sup> Larousse Cocina. *Definición de cruton*. Recuperado de <https://laroussecocina.mx/palabra/cruton-croton-o-crouton/>

		tomates cherries, 100gr choclo.			
Zapallitos rellenos.	dos mitades de zapallitos verde medianas, rellenos con lentejas, tofu <sup>60</sup> , tomate y albahaca; acompañados de una guarnición de arroz.	1 zapallito verde, 100 gr cebolla, 4 hojas de albahaca, 1 tomate, 50 gr arroz, 200 gr tofu, sal, pimienta, aceite de oliva.	Agua mineral de 500cc.	412	Proteínas 17gr, carbohidratos 58gr, fibra 9gr, azúcar 10gr, sodio 29mg.
Veggie Burger	Dos hamburguesas de zucchini y zanahoria, acompañadas de una porción de papas y calabaza al horno.	50 gr de zucchini rallado, 50gr de zanahoria rallada, 100 gr cebolla rallada, 30gr queso parmesano, 50 gr maicena. 150 gr de papa, 150gr de calabaza	Agua mineral de 500cc.	407	Proteínas 17gr, carbohidratos 52gr, fibra 9gr, azúcar 16gr, sodio 326mg.
<b>Almuerzos: Sin restricciones.</b>					
<b>Tipo:</b>	<b>Contenido</b>	<b>Especificaciones</b>	<b>Bebida</b>	<b>Calorías:</b>	<b>Nutrientes:</b>
Pizzeta capresse	Masa integral elaborada con mix de semillas y salvado, tomates cherries, albahaca y queso.	100 gr pre pizza integral, 4 tomates cherries, 5 hojas albahaca, 100 gr queso magro. <u>Salsa:</u> 100gr cebolla, 50gr morrón rojo, 50 gr morrón verde, condimentos, sal, aceite, 100cc salsa tomate natural.	Agua mineral de 500cc o jugo frutal natural.	559	Proteínas 34gr, carbohidratos 62gr, fibra 8gr, azúcar 22gr, sodio 525mg.
Tarta mediterránea.	Masa integral elaborada con mix de semillas y salvado, vegetales salteados, huevo,	100gr masa integral, 100 gr zanahoria, 75gr morrón rojo, 100 gr berenjena, 100 zapallito, 1 huevo, 100gr queso port salut sardo.	Agua mineral de 500cc.	499	Proteínas 39gr, carbohidratos 41gr, fibra 9gr, azúcar 5gr, sodio 759mg.

<sup>60</sup> El mundo. Tofu: también conocido como “queso para veganos”, es una proteína 100% vegetal elaborada a partir del grano de soja. Es básicamente, leche de soja cuajada y su aspecto es similar al del queso fresco. Recuperado de <https://www.elmundo.es/yodona/2015/08/24/557ef21546163f80038b4585.html>

	queso port salut, sardo.				
Hamburguesa con guarnición.	Hamburguesa de carne, acompañada de una pequeña tortilla de verduras.	<u>Tortilla:</u> 1 huevo, 100gr zapallito verde, 30gr de choclo, 100gr cebolla, sal, pimienta, jugo de limón, aceite de oliva. <u>Hamburguesa:</u> 150 gr de carne picada, condimentos.	Agua mineral de 500cc.	476	Proteínas 47gr, carbohidratos 22gr, fibra 3gr, azúcar 4gr, sodio 120mg.
Almuerzos: Hipo sódico.					
Tipo:	Contenido	Especificaciones	Bebida	Calorías:	Nutrientes:
Stuffed tomato	Filete de ternera, acompañado de dos tomates rellenos.	2 tomates, 2 huevos, 50gr arroz, 14 gr perejil picado, 1 diente de ajo, 100gr de carne de ternera.	Agua mineral de 500cc.	522	Proteínas 38gr, carbohidratos 53gr, fibra 4gr, azúcar 9gr, sodio 104mg.
Tarta de pollo	Media tarta (4 porciones), elaborada con harina integral, verduras de temporada y pechuga de pollo.	<u>Masa:</u> 70gr harina integral, 16 cc aceite de oliva, agua <u>Relleno:</u> 1 pechuga, 100gr morrón verde, 100gr morrón rojo, 100gr de zapallito, 1 diente de ajo, 100gr cebolla, 100gr queso magro, sin sal	Agua mineral de 500cc.	797	Proteínas 95gr, carbohidratos 55gr, fibra 13gr, azúcar 12gr, sodio 160mg.
Espaguetis capresse.	Un plato de fideos acompañados con tomate cherries, albaca y trocitos de queso magro sin sal.	80 gr de espaguetis frescos, 10 hojas de albahaca, 50 gr queso magro sin sal, 5 tomates cherries, 100gr cebolla, 1 diente de ajo, aceite de oliva.	Agua mineral de 500cc.	477	Proteínas 30gr, carbohidratos 86gr, fibra 6gr, azúcar 9gr, sodio 67mg.

Fuente: elaboración propia.

El menú fue supervisado y aprobado por la Licenciada en Nutrición, Oviedo Cynthia, MP 22752.

La información nutricional fue calculada mediante la aplicación My Fitness Pal, la cual es gratuita y se encuentra disponible tanto para sistemas operativos Android como IOS.

## 2.4 Packaging.

La presentación final del producto será:

*Desayunos:* el envase primario para la bebida serán vasos de papel kraft (apto para bebidas frías y calientes) y el envase secundario será un portador de vasos de cartón biodegradable. En cuanto a la comida, el envase primario serán potes pequeños de caña de azúcar y el envase secundario será una bolsa de papel kraft biodegradable. Dentro de la misma también se incluirán sorbetes de caña de bambú y servilletas de papel kraft.

*Almuerzos:* el envase primario correspondiente a la bebida serán vasos de papel kraft y como envase secundario un portador de vasos de cartón biodegradable. En cuanto a la comida, el envase primario será una bandeja o un bowl de ensalada de material caña de azúcar y el envase secundario será una bolsa de papel kraft biodegradable. Dentro de la misma, también se incluirán servilletas de papel kraft y cubiertos de caña de bambú

Tabla 11: Especificaciones de Packaging.

<b>Materiales</b>	<b>Objeto</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Capacidad</b>
Papel kraft biodegradable <sup>61</sup>	Bolsas	28 x 41 x 15 cm	-
Caña de bambú <sup>62</sup>	Cuchara, tenedor, cuchillo	16 cm de alto	-
Caña de bambú	Sorbetes	20 cm de alto	-
Polipapel	Vasos para bebidas frías y calientes	8.9x10x5.8 cm /8.9x1.5x6.1cm	350 - 470 cc
Caña de azúcar <sup>63</sup>	Bandejas almuerzo	18 x 13 cm	-
Caña de azúcar	Pote para frutas	10.4 x 6.3 x 8.8 cm	350 cc
Caña de azúcar	Pote para postres	8.6 x 6 x 6.5 cm	210 cc
Caña de azúcar	Bowls de ensaladas	11.2 x 8.3 x 8.9 cm	520 cc
Cartón biodegradable	Portador de bebidas	18 x 9 x 5 cm	Dos vasos
Papel kraft biodegradable	Servilletas	40 x 40 cm	-

Fuente: elaboración propia.

<sup>61</sup>Digital papel. *Definición de papel Kraft*. Recuperado de <https://blog.digitalpapel.com/papel-kraft-que-es-y-para-que-se-utiliza/>

<sup>62</sup>Bull pack. *Definición de bambú*. Recuperado de [https://www.bullpack.cl/CATALOGO%20BULLPACK\\_2019.pdf](https://www.bullpack.cl/CATALOGO%20BULLPACK_2019.pdf)

<sup>63</sup>Ecologic. *Definición de caña de azúcar*. Recuperado de [www.ecoologic.com](http://www.ecoologic.com)

Gráfico 7: Presentación del Packaging.



Fuente: elaboración propia a partir de imágenes extraídas de Google.

## 2.5 Estrategia comercial.

### 2.5.1 Estrategia de posicionamiento:

Debido a que la elaboración y venta de alimentos saludables ya es conocida y el mercado en el cual se van a comercializar los mismo también lo es, la empresa se ve obligada a realizar lo que se denomina penetración de mercado<sup>64</sup>. Para ello, el objetivo será aumentar las ventas de viandas saludables, para incrementar la cuota de mercado. Se llevarán a cabo las siguientes actividades:

- Presencia digital: empleando una continua publicidad y promoción, ya que los usuarios actuales se encuentran conectados la mayor parte del día.
- Servicio innovador y de calidad: centrado en que la experiencia de compra del cliente sea satisfactoria y cumpla con sus requisitos. Por ejemplo: el cliente podrá conocer la información nutricional del alimento mediante un lector de código QR, promociones especiales para determinados clientes, rápida capacidad de respuestas ante sus consultas.

### 2.5.2 Estrategia de ventas:

Para la estrategia de ventas online, la empresa hará uso del marketing de emociones<sup>65</sup>, lo cual generará ganas, intriga y ansiedad en el cliente por probar los alimentos. Los anuncios transmitirán sentimiento y un estilo de vida basado en los lemas “alimentación sana, cuerpo sano”, “somos lo que comemos” y “vida fit”, para crear un vínculo en donde el cliente se sienta identificado al consumir el producto. A su vez, se detallarán los beneficios y virtudes que posee una alimentación saludable, como, por ejemplo:

<sup>64</sup> El economista. *QUE ES LA MATRIZ ANSOFF*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>

<sup>65</sup> Web del marketing (17 de noviembre 2017). *¿QUÉ ES EL MARKETING DE LAS EMOCIONES? CONECTANDO CON LOS CLIENTES*. Recuperado de <https://www.webdelmarketing.com/que-es-el-marketing-de-las-emociones-conectando-con-los-clientes/>

- Comer sano reduce el estrés, mejora el rendimiento del cerebro y el estado de ánimo.
- Reduce y/o previene enfermedades cardiovasculares, osteoporosis, hipertensión arterial, diabetes, colesterol y triglicéridos elevados, obesidad, entre otros.
- En cuanto a belleza y estética, mantiene la piel sana e hidratada, estimula la producción de colágeno y la regeneración celular, potencia el efecto de los antioxidantes, retrasa el envejecimiento, inhibe la formación de células cancerosas e inhibe el efecto del colesterol malo<sup>66</sup>.
- Protege al sistema inmunológico, permitiendo que el cuerpo se encuentre fuerte.

Para ello, se contará con perfiles en redes sociales como ser Instagram y Facebook, donde se realizarán publicaciones diarias para lograr interacción, transparencia y fidelización con los clientes. En ellos, se publicará información acerca de la empresa, promociones y contenido innovador como imágenes y videos de corta duración, que transmitan la importancia de una buena alimentación, la variedad de alimentos que existen y como pueden combinarse para lograr un plato nutritivo y sano. El Community Manager, será la persona encargada específicamente de realizar la administración de las redes, el cual será un órgano staff. Por último, como se mencionó en el capítulo anterior, la empresa estará registrada en las plataformas de Pedidos Ya, Rappi y Uber eats.

Para la venta offline, se llevarán a cabo las siguientes estrategias:

*Ferias comerciales:* la empresa estará presente en eventos gastronómicos, ferias, festivales ofreciendo degustaciones y vendiendo sus opciones de alimentos saludables, como ser:

- ExpoChef: se realiza todos los años en Estación Belgrano, ciudad de Santa Fe, durante los días de semana santa. La feria reúne a chefs reconocidos, productores locales y las primeras marcas de cocina. Ofrece clases de cocina, patio gastronómico, foodtrucks, shows infantiles, bandas de música, mercado de productores, patio cervecero y plaza de chicos. Este encuentro se promueve el consumo de productos locales, se estimula a las nuevas generaciones a que se sumen y enriquezcan la gastronomía, genera vínculos entre cocineros, productores, proveedores y asociaciones, sirve para dar a conocer tendencias y novedades del sector; y

---

<sup>66</sup> Daniela (15 de agosto de 2018). *La Importancia de la Alimentación en el Cuidado de la Piel*. Recuperado de Información obtenida de la página “Estética y cosmiatría”: <https://esteticaycosmiatria.com/alimentacion/>

brinda un espectáculo único con la presencia de chefs reconocidos dando clases magistrales de cocina.

- **Food Fest BA:** se realiza en La Rural, Buenos Aires. Es el festival gastronómico más importante de la ciudad, donde los puestos de comidas son food trucks. Los mismos ofrecen alternativas saladas de comida rápida, platos para veganos, celíacos y opciones dulces. También incentiva el cuidado del medioambiente ofreciendo alternativas sustentables como alentar a los asistentes a que lleven sus tappers y utensilios para reducir el uso de plástico durante el evento, tachos de basura clasificados para separar los residuos en origen, entre otras cosas.

Los responsables de asistir a estos eventos será el encargado de marketing (para hacer fotos y publicidad del evento), el gerente general y vendedores para promocionar y ofrecer el servicio de catering saludables para eventos que ofrece la empresa, como así también responder a cualquier duda de los clientes.

- *Beneficios adicionales gratis:* mediante esta estrategia el cliente obtendrá beneficios por sus compras de desayunos o viandas. Por ejemplo: recibirá descuentos si realiza más de tres compras semanales superiores a determinado monto cada una, el primer lunes de cada mes habrá descuentos en desayunos, las compras de viandas provenientes de empresas, tendrán envíos gratuitos, entre otras.

### **2.5.3 Promoción y publicidad:**

- *Redes sociales:* Para la campaña de publicidad, los perfiles de Facebook e Instagram estarán enlazados, de manera tal que el contenido de ambas cuentas será gestionado a la vez por el mismo medio. El público será segmentado para usuarios que vivan en Argentina y tengan entre 18 a 77 años. El costo de realizar publicidad en dichas plataformas se ajustará a los ingresos de la empresa, el primer año se destinará 10USD mensuales, lo que da un aproximado de \$2000 de costos en publicidad por mes.
- *Google Ads:* es una herramienta de google, que le permite al usuario vincularse con la empresa mediante el uso de palabra relacionadas al servicio y/o producto que se ofrece. En el caso de “healthy and tasty”, la palabra clave será: alimentación saludable.
- *Influencers:* se contratarán a personas famosas, que cuentan con muchos seguidores en sus redes sociales para que publicite la marca, los productos, realice sorteos, etc. Se les suele pagar

a través de “canjes”, esto significa que el Influencer recibe la mercadería que la empresa vende y a cambio la publicita en sus redes sociales. Los mismos podrán ser cocineros y/o deportistas (como ser: De Santis Donato, Botana Maru, Betular Damian) que transmitan los beneficios a sus seguidores y motiven la alimentación y vida saludable.

## **2.6 Responsabilidad Social Empresaria.**

La empresa realizará acciones voluntarias, con el objetivo de lograr beneficios para la sociedad:

- Utilizará Packaging biodegradable, de esta manera se reduciría notoriamente la contaminación proveniente de los desechos de espacios donde se comercializan alimentos.
- Otra acción será que las materias primas utilizadas para la elaboración de los alimentos serán de origen natural, orgánica y sin conservantes ni aditivos, lo cual es una acción notoria de responsabilidad social y una manera de promover el crecimiento de productores orgánicos.

## **2.7 Expectativas del producto a mediano y largo plazo.**

- En primer lugar, se espera una rápida aceptación y difusión del producto ofrecido, de manera tal que la cantidad de clientes crezca continuamente.
- Realizar convenios con empresas y comercios, que trabajen en horarios de corrido y escojan comprar sus desayunos y/o almuerzos en la empresa.
- Realizar convenios con escuelas, colegios y universidades, para ofrecer a sus estudiantes un menú saludable y apto para las diversas dietas, en sus buffet.
- Participar de eventos sociales públicos o privado ofreciendo servicio de catering.
- Una vez que la empresa se encuentre estable en el mercado, se espera poder inaugurar nuevas sucursales, comenzando dentro de la ciudad, siguiendo por la provincia y como expectativa más ambiciosa se espera habilitar nuevas sucursales en todo el país.

### **3. LOCALIZACIÓN Y LOGÍSTICA.**

En esta etapa se procederá a realizar un estudio para ubicar a la empresa en la ciudad más estratégicamente conveniente, teniendo en cuenta una cierta cantidad de factores primordiales que generen ventajas competitivas. Para el mismo se utilizará el método cualitativo por puntos.

#### **3.1 Macrolocalización.**

El objetivo de este apartado es determinar en qué provincia del país se ubicará la empresa. Como se explicó en el capítulo 1, las alternativas a analizar serán: Buenos Aires (Capital Federal), Córdoba y Santa Fe.

Factores a estudiar:

- Proveedores orgánicos certificados: ya que todas las comidas serán elaboradas con materias primas netamente orgánicas, sin aditivos ni conservantes y de producción nacional.
- Cantidad de universidades: potenciales clientes, mencionados en el capítulo de estudio de mercado.
- Cantidad de shopping y centro comerciales: debido a que son sitios donde diariamente se concentra mucha cantidad de personas. Además, estos lugares suelen contar con patios de comidas.
- Costo de la energía eléctrica: ya que la mayoría de los equipos de cocina son eléctricos y se encontrarán en funcionamiento todos los días.
- Cantidad de habitantes: entre 15 y 74 años, los cuales fueron considerados como mercado objetivo, en el capítulo 1.

##### **3.1.1 Buenos Aires (Capital Federal).**

- Proveedores orgánicos certificados

Se ha podido encontrar un Listado de operadores (productores primarios, elaboradores y comercializadores) orgánicos certificados<sup>67</sup>, los cuales podrían ser considerados proveedores de la empresa. Para la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con fecha actualizada al 18 de marzo de 2019, se detallan los siguientes:

---

<sup>67</sup> Dirección de agro alimentos, 2019. *Padrón de Operadores Orgánicos Certificados*. Datos.gob.ar. Recuperado de [https://datos.gob.ar/dataset/agroindustria-organicos---padron-operadores-certificados/archivo/agroindustria\\_6ab26b25-c323-46b9-8cef-2de43c439e0f](https://datos.gob.ar/dataset/agroindustria-organicos---padron-operadores-certificados/archivo/agroindustria_6ab26b25-c323-46b9-8cef-2de43c439e0f)

Tabla 12: Operadores orgánicos certificados en Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Provincia	Departamento	Productos	Categoría	Certificadora	Razón social
Buenos Aires	Ciudad Autónoma de BsAs	azúcar de caña-chía- poroto- ajo negro- cereales- melaza	Comercializadores	OIA S.A	argentbio S.R.L
Buenos Aires	Ciudad Autónoma de BsAs	soja- chíá- variedad de harinas- arroz- centeno- avena- variedad de aceites- cebada	Comercializadores	Argencert S.R.L	Bio Granis S.A
Buenos Aires	Ciudad Autónoma de BsAs	yerba mate- té	Elaboradores	Argencert S.R.L	Drogueria hierbas del oasis S.R.L
Buenos Aires	Ciudad Autónoma de BsAs	Pulpas y puré concentrado de frutas- zapallo- zanahoria- manzana- pera- durazno- batata- damasco	Comercializadores	OIA S.A	Eco Holding S.R.L
Buenos Aires	Ciudad Autónoma de BsAs	Aceite de jojoba	Comercializadores	OIA S.A	FDB agroexport S.A
Buenos Aires	Ciudad Autónoma de BsAs	Aceite de jojoba	Comercializadores	OIA S.A	Laboratorio ELEA S.A.C.I.F Y A
Buenos Aires	Ciudad Autónoma de BsAs	Aceite de jojoba	Comercializadores	Argencert S.R.L	Galatic S.A
Buenos Aires	Ciudad Autónoma de BsAs	arándano- ciruela- manzana- pera- cereza- aceite de oliva- aceitunas	Comercializadores	OIA S.A	Interrupción S.A
Buenos Aires	Ciudad Autónoma de BsAs	frutas deshidratadas- arroz- harina- maíz- trigo- centeno- mijo	Comercializadores	Argencert S.R.L	Santa Anita OIL S.A
Buenos Aires	Ciudad Autónoma de BsAs	girasol- variedad de aceites- arroz- vino-maíz- nuez- aceituna- chíá- ciruela- lino- pasas de uva	Comercializadores	OIA S.A	Organic Latin America S.A

Buenos Aires	Ciudad Autónoma de BsAs	Miel	Elaboradores	Food Safety S.A	Purest Fields S.A
Buenos Aires	Ciudad Autónoma de BsAs	truchas a las finas hierbas- paté de trucha- trucha al ají kitucho	Comercializadores	Letis S.A	Estancia laguna verde S.A

Fuente: elaboración propia en base a información de [www.datos.gob.ar](http://www.datos.gob.ar)

- Cantidad de universidades<sup>68</sup>.

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires se encuentran un total de 51 universidades, dentro de las cuales 15 son de carácter público y 36 de carácter privado.

- Cantidad de centros comerciales y shoppings<sup>69</sup>.

Dentro de la ciudad de Buenos Aires se puede contabilizar aproximadamente un total de 11 centros comerciales, los cuales cuentan con patio de comida y/o un espacio destinado a la gastronomía.

Tabla 13: Shoppings presentes en la Ciudad de Buenos Aires.

Shopping	Dirección	Barrio
Shopping Alto Palermo	Avenida Santa Fe 3253	Palermo
Shopping Abasto	Avenida Corrientes 3247	Balvanera
Patio Burllich	Posada 1245	Recoleta
Galerías Pacíficas	Calle Florida y Avenida Córdoba	Centro
DOT Baires Shopping	Vedia 3626	Saavedra
El Solar Shopping	Maure 1800	Las cañitas
Alto Avellaneda Shopping Mall	Güemes 897	Avellaneda
Del Parque Shopping	Güemes 897	Villa del Parque
Caballito Shopping Center	Av. Rivadavia 5108	Caballito
Devoto Shopping	Av. Francisco Beiró 4850	Villa Devoto
Plaza Linier Shopping	Av. Cnel. Ramón L. Falcón 7145	Liniers

Fuente: elaboración propia en base a información de google maps y <https://www.argentino.com.ar/los-shoppings-mas-importantes-de-capital-y-gran-buenos-aires-F1408C6061ED5>

- Costo energía eléctrica:

Según datos del Gobierno, en promedio, una factura mensual residencial con impuestos para un consumo de 300 kilovatios hora (kWh)/mes cuesta \$1.091 para los clientes de Edenor y \$1.922 para los usuarios de Edesur.

<sup>68</sup> Alttillo. *Universidades de Ciudad de Buenos Aires.* [https://www.alttillo.com/universidades/argentina/universidades\\_arg\\_ciudadbuenosaires.asp](https://www.alttillo.com/universidades/argentina/universidades_arg_ciudadbuenosaires.asp)

<sup>69</sup> Gobierno de la Nación. *Shoppings más importantes de Capital y Gran Buenos Aires.* Recuperado de <https://www.argentino.com.ar/los-shoppings-mas-importantes-de-capital-y-gran-buenos-aires-F1408C6061ED5>

- Cantidad de habitantes<sup>70</sup>:

La población de entre 15 y 74 años, considerada como potenciales clientes se estiman en 2.424.751 para Capital Federal en el año 2020.

### 3.1.2 Córdoba.

- Cantidad de proveedores orgánicos certificados.

Se ha podido encontrar un Listado de operadores (productores primarios, elaboradores y comercializadores) orgánicos certificados<sup>71</sup>, los cuales podrían ser considerados proveedores de la empresa. Para la provincia de Córdoba, con fecha actualizada al 18 de marzo de 2019, se detallan los siguientes:

Tabla 14: Operarios orgánicos certificados en Córdoba.

Provincia	Departamento	Productos	Categoría	Certificadora	Razón social
Córdoba	Ischilin	aceitunas- aceite de oliva	Elaboradores	OIA S.A	Olivares y Viñedos San Nicolás S.A
Córdoba	Cruz del Eje	frutas- verduras- pimiento- perejil	Productores	OIA S.A	Olivares y Viñedos San Nicolás S.A
Córdoba	Villa María	acelga- espinaca- lechuga- rabanito- perejil- zanahoria- romero- verdeo- rúcula- ciruela- durazno	Productores	Argencert S.R.L	De Zarate Marcos Sebastian
Córdoba	Villa Berna	aromáticas	Productores	Letis S.A	Weleda S.A
Córdoba	Carmen de patagones	avena- trigo	Productores	Argencert S.R.L	Cordoba, Miguel Angel
Córdoba	La Paz	cebada- alfalfa-rabanito-remolacha-recula- lechuga- puerro- cebolla	Productores	Letis S.A	María Elvira Sagasti
Córdoba	Rio Primero	cereales- oleaginosas- leguminosas	Productores	Food Safety S.A	Agro Profesional S.A

<sup>70</sup> Indec, 2013. *Proyecciones provinciales de población por sexo y grupo de edad 2010- 2040*. Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/proyecciones\\_prov\\_2010\\_2040.pdf](https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/proyecciones_prov_2010_2040.pdf)

<sup>71</sup> Dirección de agro alimentos, 2019. *Padrón de Operadores Orgánicos Certificados*. Datos.gob.ar. Recuperado de [https://datos.gob.ar/dataset/agroindustria-organicos---padron-operadores-certificados/archivo/agroindustria\\_6ab26b25-c323-46b9-8cef-2de43c439e0f](https://datos.gob.ar/dataset/agroindustria-organicos---padron-operadores-certificados/archivo/agroindustria_6ab26b25-c323-46b9-8cef-2de43c439e0f)

Córdoba	Capital	cereales y oleaginosas	Comercializadores	Food Safety S.A	Rafagos S.A
Córdoba	General San Martín	cereales y oleaginosas	Productores	Food Safety S.A	Pronur S.R.L
Córdoba	Capital	cereales y oleaginosas	Comercializadores	Food Safety S.A	Conosur Foods Argentina S.A
Córdoba	Capital	maní y derivados	Comercializadores	Food Safety S.A	Lorenzo Perlo y cia S.A
Córdoba	Barrio Villa Belgrano	esparrago- miel-vino- dulces	Comercializadores	Argencert S.R.L	La meco S.R.L
Córdoba	Alta Gracia	espárragos	Elaboradores	Argencert S.R.L	La meco S.R.L
Córdoba	Río Primero	garbanzo-girasol-maíz- trigo-maní- poroto- chíá- sésamo- arveja	Productores	Food Safety S.A	Conosur Foods Argentina S.A
Córdoba	Capital	garbanzo-girasol-maíz- trigo-maní- poroto- chíá- sésamo- arveja- olivas y otros	Productores	Food Safety S.A	Rafagos S.A
Córdoba	Juárez Celman	maiz- trigo- soja	Productores	Argencert S.R.L	Huanaqui S.A
Córdoba	Ticino	Maní	Comercializadores	Food Safety S.A	LR&C S.A
Córdoba	Capital	Maní	Comercializadores	Food Safety S.A	JL S.A
Córdoba	Palestina	Maní	Elaboradores	Food Safety S.A	Campomaní S.A
Córdoba	Ticino	Maní frito, salado y tostado- aceite de maní- harina de maní	Comercializadores	OIA S.A	LR&C S.A
Córdoba	General San Martín	Maní y soja	Comercializadores	Food Safety S.A	Pronur S.R.L
Córdoba	Cabrera	Maní y soja	Elaboradores	Food Safety S.A	Pronur S.R.L
Córdoba	Sebastián El Cano	Miel, cera	Elaboradores	OIA S.A	Sardi José Luis

Córdoba	Rio Primero	Miel y subproductos de colmena	Productores	Food Safety S.A	Franco Batan y Rosa Sisigmuni
Córdoba	Capital	Miel y subproductos de colmena	Comercializadores	Food Safety S.A	Franco Batan Nery
Córdoba	Sebastián El Cano	núcleos, colmena, alza melaría	Productores	OIA S.A	Sardi José Luis
Córdoba	Ticino	soja- maní- aceite de soja- aceite de maní- expeler de soja- harina de maní	Elaboradores	OIA S.A	Pronur S.R.L
Córdoba	Alejo Ledesma	terneros- vacas- vaquillas- toros	Productores	OIA S.A	Postel S.A
Córdoba	Santa María	tomillo- orégano- perejil- todo tipo de verduras	Productores	Argencert S.R.L	La meco S.R.L
Córdoba	Marcos Juarez	trigo- maíz- soja- alfalfa- centeno- ganadería bobina	Productores	Argencert S.R.L	Foundation Rachel y Pamela Schiele

Fuente: elaboración propia en base a información de [www.datos.gob.ar](http://www.datos.gob.ar)

- Cantidad de universidades<sup>72</sup>.

En Córdoba se encuentran un total de 12 universidades, de las cuales 5 son de carácter público y 7 de carácter privado.

- Cantidad de centros comerciales/ shopping.

En la provincia de Córdoba existe una inmensa cantidad de centros comerciales, sin embargo, los más significativos y los que cuentan con patios de comidas y/o espacios gastronómicos son:

Tabla 15: Shoppings más famosos de Córdoba.

Shopping	Dirección
Córdoba Shopping	José A. de Goyechea 2851 y Av. Virgen de la Merced
Nuevocentro Shopping	Duarte Quirós 1400
Patio Olmos Shopping	Av. Vélez Sarsfield 361
Paseo Rivera Indarte	Avenida Ricardo Rojas y Manuel de Falla
Paseo del Jockey	Elías Yofre 1050
Dinosaurio Mall	Calle Rodríguez Del Busto 4086
Galería Paseo de la Ciudad	Deán Funes 250
Muy Guemes	Fructuoso Rivera 260
Garden Factory	Corrientes 159

<sup>72</sup> Alttillo. *Universidades en Córdoba*. Recuperado de [https://www.alttillo.com/universidades/argentina/universidades\\_arg\\_cordoba.asp](https://www.alttillo.com/universidades/argentina/universidades_arg_cordoba.asp)

Galería Via Nueva

9 de Julio 333

Fuente: elaboración propia en base a información de GoogleMaps y <https://infonegocios.info/nota-principal/cual-es-el-shopping-cordobes-mas-top-el-preferido-de-las-marcas-abc1>

- Costo energía eléctrica:

Según datos del Gobierno, en promedio, una factura mensual residencial con impuestos para un consumo de 300 kilovatios hora (kWh)/mes cuesta para un cliente de la Empresa Provincial de Energía de Córdoba (EPEC) \$2.928.

- Cantidad de habitantes<sup>73</sup>:

La población de entre 15 y 74 años, considerada como potenciales clientes se estima en 2.669.920, para la provincia de Córdoba en el año 2020.

### 3.1.3 Santa Fe.

- Cantidad de proveedores orgánicos certificados:

Se ha podido encontrar un Listado de operadores (productores primarios, elaboradores y comercializadores) orgánicos certificados<sup>74</sup>, los cuales podrían ser considerados proveedores de la empresa. Para la Santa Fe, con fecha actualizada al 18 de marzo de 2019, se detallan los siguientes:

Tabla 16: Operadores orgánicos certificados en Santa Fe.

Provincia	Departamento	Productos	Categoría	Certificadora	Razón social
Santa Fe	Avellaneda	Jugo de aloe vera- jugo de aloe vera saborizado	Elaboradores	OIA S.A	Aloe Calchaqui S.R.L
Santa Fe	Coronda	peras congeladas	Elaboradores	Argencert S.R.L	Elaboradores de frutas S.A
Santa Fe	Belgrano	girasol- soja- trigo- maíz	Elaboradores- productores	Letis S.A	El roble emprendimientos S.A
Santa Fe	Figliera	higos- granadas- paltas	Productores- elaboradores	Letis S.A	Finca del Paraná
Santa Fe	9 de Julio	miel y subproductos de colmena	Productores	Food Safety S.A	Francucci Daniel
Santa Fe	San Javier	Miel	Elaboradores- productores	Letis S.A	Frank Carlos Walter

<sup>73</sup> Indec, 2013. *Proyecciones provinciales de población por sexo y grupo de edad 2010- 2040*. Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/proyecciones\\_prov\\_2010\\_2040.pdf](https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/proyecciones_prov_2010_2040.pdf)

<sup>74</sup> Dirección de agro alimentos, 2019. *Padrón de Operadores Orgánicos Certificados*. Datos.gob.ar. Recuperado de [https://datos.gob.ar/dataset/agroindustria-organicos---padron-operadores-certificados/archivo/agroindustria\\_6ab26b25-c323-46b9-8cef-2de43c439e0f](https://datos.gob.ar/dataset/agroindustria-organicos---padron-operadores-certificados/archivo/agroindustria_6ab26b25-c323-46b9-8cef-2de43c439e0f)

Santa Fe	San Javier	extracción y fraccionamiento de miel	Productores	Letis S.A	Hoisl Marcelo
Santa Fe	Caseros	trigo- soja	Productores	OIA S.A	Kumagro S.A
Santa Fe	San Lorenzo	pastos naturales	Productores	Letis S.A	La nueva florida S.A
Santa Fe	Cap. Bemudes	Bovinos	Productores- productores	Letis S.A	La nueva florida S.A
Santa Fe	Funes	frutas- verduras- aromáticas y medicinales- dulces	Productores	Letis S.A	Lopez Graciela M
Santa Fe	San Lorenzo	miel y subproductos de colmena	Productores	Food Safety S.A	Maria Gabriela Nardoni
Santa Fe	Romang	Miel	Productores	Letis S.A	Mario A Wingeter
Santa Fe	Arauco	Olivos	Productores	Argencert S.R.L	Olivos Argentinos S.A
Santa Fe	San Javier	miel, extracción y fraccionamiento de miel	Elaboradores- productores	Letis S.A	Perez Raúl Ariel
Santa Fe	Avellaneda	Miel	Productores	Letis S.A	Rodrigo Javier Sandrino
Santa Fe	General López	cereales y oleaginosas	Comercializadores	Food Safety S.A	Soyapama /Miska S.A
Santa Fe	Rosario	cereales y oleaginosas	Elaboradores	Letis S.A	Trading Sur S.A
Santa Fe	Rosario	cortes de carne vacuna enfriados y congelados	Elaboradores	OIA S.A	Urien Loza S.A
Santa Fe	Santa Fe	jugos y dulces- aromáticas- azúcar- frutas- pulpas- pasas	Elaboradores	Letis S.A	V y V alimentos S.A
Santa Fe	Monte vera	hortalizas de hojas- raíz y fruto- congelados de frutillas	Productores	Letis S.A	V y V alimentos S.A

Fuente: elaboración propia en base a la información de [www.datos.gob.ar](http://www.datos.gob.ar)

- Cantidad de universidades<sup>75</sup>.

La provincia de Santa Fe cuenta con un total de 14 universidades, de las cuales 4 son de carácter público y 10 de carácter privado.

- Cantidad de centros comerciales/ shopping.

Se pudieron encontrar un total de 7 centros comerciales ubicados en la capital de la provincia y en Rosario:

Tabla 17: Shopping más relevantes de Santa Fe

Shopping	Dirección	Ciudad
Portal	Nansen 255	Rosario
Alto Rosario	Junín 501	Rosario
Paseo del Bosque	Av. Sorrento 7000	Rosario
Ribera Shopping	Dique 1	Santa Fe
Shopping Estación Recoleta	Rivadavia 3396	Santa Fe
Puerto Plaza	Remolcador Meteoro 3000	Santa Fe
Shopping del siglo	Córdoba 1643	Rosario

Fuente: elaboración propia en base a información disponible en googlemaps.

- Costo energía eléctrica:

La empresa reguladora de energía eléctrica de Santa Fe (EPESF), cobra a sus usuarios residenciales que consumen 300 kw/h \$1205.

- Cantidad de habitantes<sup>76</sup>:

La población entre 15 y 74 años, considerada como potenciales clientes se estima en 2.510.857, para la provincia de Santa Fe en el año 2020.

### 3.1.4 Método cualitativo por puntos.

Tabla 18: Tabla resumen.

Localización	Prov. orgánicos certificados	Universidades	Centros comerciales/ shopping.	Costo energía eléctrica.	Consumidores
C.A.B.A	12	51	11	\$1901 - \$1922	2.424.751
Córdoba	30	12	10	\$2928	2.669.920
Santa Fe	21	14	7	\$1205	2.510.857

Fuente: elaboración propia.

<sup>75</sup> Altillo. *Universidades en Santa Fe*. Recuperado de [https://www.altillo.com/universidades/argentina/universidades\\_arg\\_santafe.asp](https://www.altillo.com/universidades/argentina/universidades_arg_santafe.asp)

<sup>76</sup> Indec, 2013. *Proyecciones provinciales de población por sexo y grupo de edad 2010- 2040*. Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/proyecciones\\_prov\\_2010\\_2040.pdf](https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/proyecciones_prov_2010_2040.pdf)

La ponderación para cada factor analizado será la siguiente:

- Proveedores orgánicos certificados: 50%, es el más importante, ya que se trata de una empresa alimenticia que elabora sus productos a base de alimentos orgánicos.
- Cantidad de universidades: 15%
- Cantidad de shopping - centros comerciales: 5%
- Costo energía eléctrica: 15%.
- Consumidores entre 15 y 74 años: 15%.

Para calificar se utilizó una escala del 1 al 3, considerando como baja (1), media (2) y alta (3), utilizando la información que se encuentra en el cuadro resumen de la tabla xx.

Tabla 19: Método cualitativo por puntos aplicado a Macrolocalización.

Factores	Ponderación	Buenos Aires		Córdoba		Santa Fe	
		Calif	CP	Calif	CP	Calif	CP
Proveedores Orgánicos Certificados	50%	1	0,5	3	1,5	2	1
Cantidad de Universidades	15%	3	0,45	1	0,15	2	0,3
Cantidad de centros comerciales/shopping	5%	3	0,15	2	0,1	1	0,05
Costo de energía eléctrica	15%	3	0,45	1	0,15	2	0,3
Consumidores	15%	1	0,15	3	0,45	2	0,3
Total	100%		1,7		<b>2,35</b>		1,95

Fuente: elaboración propia.

Según el estudio del método cualitativo por puntos, la provincia que resultó más ventajosa para radicar la empresa es Córdoba.

### 3.2 Microlocalización.

Se ha decidido que la ciudad más óptima para radicar la empresa será la Ciudad Capital de Córdoba. Por lo que la Microlocalización consistirá en realizar un estudio sobre que barrio de dicha ciudad resulta más beneficioso para ubicar la empresa. Para ello se tendrán en cuenta los siguientes factores:

- Disponibilidad de negocios comerciales listos para ser usados como gastronómicos.
- Precio de alquiler por  $m^2$ .
- Cantidad de habitantes.
- Cercanía a ciudad universitaria.

Barrios: Nueva Córdoba, Córdoba Centro, Alto Alberdi.

- Disponibilidad de negocios comerciales, aptos para gastronomía<sup>77</sup>.

Según la investigación realizada, se afirma que el barrio Centro Córdoba es el que cuenta con mayor cantidad de locales disponibles, seguido de Nueva Córdoba y Alto Alberdi.

- Precio de alquiler por  $m^2$ :<sup>78</sup>

Según informa un estudio del portal clasificados de Zonaprop, el  $m^2$  de alquiler para una superficie de 70  $m^2$  en el mes de Agosto del 2020 cuesta \$219,39 en el barrio Nueva Córdoba, \$188 en Centro Córdoba y \$160,64 para Alto Alberdi.

- Cantidad de habitantes<sup>79</sup>:

En cuanto a la cantidad de habitantes, se estima que para el año 2020 será de 59.500 habitantes en el barrio Nueva Córdoba, 47.200 en el barrio Centro Córdoba y 49.500 en el barrio Alto Alberdi.

- Cercanía a ciudad universitaria<sup>80</sup>:

Lo que respecta a la cercanía a ciudad universitaria, Nueva Córdoba se encuentra a 2 km, tomando el camino por Bulevar de la Reforma y Bulevar Chacabuco. Córdoba Centro se encuentra a 2.9 km tomando el camino por Bulevar de la Reforma y Bulevar Chacabuco. Alto Alberdi se encuentra a 7.5 km, tomando el camino por calle Belgrano.

### 3.2.5 Método cualitativo por puntos.

Tabla 20: Método cualitativo por puntos- Barrio de la ciudad.

Factores	Ponderación	Nueva Córdoba		Centro Córdoba		Alto Alberdi	
		Calif	CP	Calif	CP	Calif	CP
Disponibilidad de locales, aptos para gastronomía	50%	2	1	3	1,5	1	0,5
Precios de alquiler $m^2$	20%	1	0,2	2	0,4	3	0,6
Habitantes	15%	3	0,45	1	0,15	2	0,3
Cercanía a Ciudad universitaria	15%	3	0,45	2	0,3	1	0,15
Total	100%		2,1		2,4		1,6

Fuente: elaboración propia.

<sup>77</sup> ZonaProp. <https://www.zonaprop.com.ar/>

<sup>78</sup> Info Negocios (20 de agosto de 2020). *Los alquileres en Córdoba subieron un 12,2% desde la sanción de la nueva ley (\$ 13.500 por unos dos ambientes)* <https://infonegocios.info/nota-principal/los-alquileres-en-cordoba-subieron-un-12-2-desde-la-sancion-de-la-nueva-ley-13-500-por-un-dos-ambientes>

<sup>79</sup> Censo realizado en 2010, se aplicó la tasa de crecimiento poblacional que tuvo la provincia de Córdoba entre 2010 y 2020. <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/barrio-nueva-cordoba-la-octava-ciudad/#:~:text=Nueva%20C%C3%B3rdoba%2C%2037.231%3B%20Alta%20C%C3%B3rdoba,Mart%C3%ADn%2012.324%3B%20Marqu%C3%A9s%20de%20Sobremonte%2C>

<sup>80</sup> Kilometraje calculado en base a google maps. <https://www.google.com.ar/maps>

### 3.2.6 Información del inmueble.

El inmueble a alquilar en barrio Centro Córdoba se encuentra ubicado en 25 de mayo 219, entre calles Alvear y Maipú, una zona de gran tránsito peatonal. El terrero es de  $70 m^2$  y sus dimensiones son 5m x 15 m, dentro de los cuales posee baño, dos depósitos de 2x2 m y un depósito de 5x1.9 m. El alquiler del mismo es mediante la inmobiliaria Lima y el monto a pagar es \$52.000 mensual (junio 2021). Posee un aumento semestral del 20%, el contrato es por 3 años y aplica la nueva ley de alquileres en donde el propietario deberá pagar municipalidad y rentas.

## 3.3 Logística de distribución y aprovisionamiento.

### 3.3.1 Canales de distribución y transporte.

El canal de distribución será directo (Empresa – Cliente):

- En caso que el consumidor retire el pedido personalmente por el local.
- En caso que el consumidor contrate el servicio de catering que ofrece la empresa.
- En caso de que la empresa participe de algún evento y/o feria gastronómica.

El canal de distribución será indirecto (Empresa – Delivery – Cliente):

- En el caso de que el cliente solicite el servicio de delivery (el cual puede ser propio de la empresa o a través de aplicaciones como Pedidos Ya, Rappi, Glovo), ya que habrá que hacer uso de un intermediario.

Dado que la empresa ofrecerá servicio de catering y asistirá a eventos y/o ferias gastronómicas se consideró importante contar con un vehículo propio para el transporte de la mercadería y para las eventualidades nombradas anteriormente. Por lo que se decidió comprar uno que contenga caja cerrada, para que el transporte de las mercancías sea seguro.

Tabla 21: Descripción vehículo.

Vehículo: FIAT fiorino Fire Pack Top	
Precio	\$ 1.260.000
Modelo	2017
Kilómetros	83.500 km
Largo	4.384 mm
Alto	1.900 mm
Capacidad de carga	650 kg
Color	Blanco

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 8: FIAT fiorino Fire Pack Top.

Fuente: <https://www.autocosmos.com.ar>

### 3.3.3 Estimación de ventas.

Tabla 22: Estimación de ventas

	Habitantes	%
Habitantes Córdoba Capital	1.453.684	100%
Habitantes entre 15 y 74 años	1.024.193	70%
Pobreza e indigencia	672.000	46%
Potenciales clientes	781.684	
Habitantes entre 15 y 74 años	547.179	
Mercado a ocupar	8.755	1,6%

Producción anual	43.774
Producción mensual	3.648
Producción diaria	182

Fuente: elaboración propia.

Para calcular la estimación de ventas, se indago sobre cuál sería la población actual del año 2022 de la ciudad de Córdoba Capital. De ese total solo se consideraron aquellos habitantes que se encuentran en el rango etario de 15 – 74 años, como no se encontró la proyección etaria actualizada lo que se hizo fue sumarle un 6% a los datos oficiales del censo 2010, ya que ese fue el crecimiento proyectado de la población total de la ciudad.

Luego se investigó la cantidad de habitantes que se encontraban en situación de pobreza e indigencia<sup>81</sup>, dado que no son considerados como potenciales clientes.

A continuación, se restó del total de habitantes, la cantidad de personas en situación de pobreza e indigencia. A ese número (Potenciales clientes), se lo multiplico por 0,7 y dio por resultado la cantidad

<sup>81</sup>Cadena 3, (2 de abril 2020). *Gran Córdoba: la pobreza alcanza a más de 500 mil personas*. FM Córdoba. [https://www.cadena3.com/noticia/sociedad/gran-cordoba-la-pobreza-alcanza-a-mas-de-500-mil-personas\\_256475#:~:text=Una%20de%20cada%20cuatro%20personas,casi%2090%20mil%20son%20indigentes.&text=FOTO%3A%20La%20pobreza%20en%20el,a%20medio%20mill%C3%B3n%20de%20pesonas](https://www.cadena3.com/noticia/sociedad/gran-cordoba-la-pobreza-alcanza-a-mas-de-500-mil-personas_256475#:~:text=Una%20de%20cada%20cuatro%20personas,casi%2090%20mil%20son%20indigentes.&text=FOTO%3A%20La%20pobreza%20en%20el,a%20medio%20mill%C3%B3n%20de%20pesonas).

de habitantes entre 15 y 74 años de edad. Por último, se decidió el porcentaje de mercado a ocupar (1,6%) y se realizó la estimación de:

- Producción anual  $(8.755 \cdot 5) = 43.774$
- Producción mensual  $(43.774/12) = 3.648$
- Producción diaria  $(3.648/20) = 182$ .

La producción fue multiplicada por 5, considerando que la frecuencia de consumo de los clientes será de lunes a viernes.

### 3.3.4 Aprovechamiento.

Tanto para el pedido de las materias primas como el de insumos, se pagará el costo de envío y/o flete que disponga el proveedor.

- Aprovechamiento de insumos:

La compra de insumos, se realizará en función de la estimación de ventas. Además, como los mismos serán de materiales biodegradables no se podrán stockear grandes cantidades, ya que podrían sufrir deterioros o empezar su periodo de descomposición.

Tabla 23: Pedido de insumos, según la estimación de ventas- Desayunos.

Línea desayunos						
Item	Material	Cant. Necesaria semanal (U)	Stock de seguridad (U)	Cantidad necesaria semanal + stock	Cant Necesaria mensual	Cant necesaria anual
Bolsas	Papel Kraft	300	300	600	2.400	28.800
Servilletas	Papel kraft	300	300	600	2.400	28.800
Sorbetes	Caña de bambú	300	300	600	2.400	28.800
Vasos bebidas calientes	Polipapel	300	300	600	2.400	28.800
Vasos bebidas frías	Polipapel	300	300	600	2.400	28.800
Pote para frutas	Caña de azúcar	300	300	600	2.400	28.800
Portador de bebidas doble	Cartón biodegradable	300	300	600	2.400	28.800

Fuente: elaboración propia.

Tabla 24: Pedido de insumos, según la estimación de ventas- Almuerzos.

Línea Almuerzos						
Ítem	Material	Cant Necesaria semanal (U)	Stock de seguridad (U)	Cant. Necesaria semanal + stock	Cant Necesaria mensual	Cant necesaria anual

Bolsas	Papel Kraft	615	615	1.230	4.920	59.040
Servilletas	Papel kraft	615	615	1.230	4.920	59.040
Vasos bebidas frías	Polipapel	615	615	1.230	4.920	59.040
Sorbetes	Caña de bambú	615	615	1.230	4.920	59.040
Tenedor	Caña de bambú	615	615	1.230	4.920	59.040
Cuchillo	Caña de bambú	615	615	1.230	4.920	59.040
Cuchara	Caña de bambú	615	615	1.230	4.920	59.040
Bandejas para almuerzos	Caña de azúcar	615	615	1.230	4.920	59.040
Bowls de ensaladas	Caña de azúcar	615	615	1.230	4.920	59.040

Fuente: elaboración propia.

- Aprovisionamiento de materias primas:

La compra de las materias primas se realizará en función a la estimación de ventas y de manera semanal, para evitar que las mismas se dañen y el producto final pierda sabor, textura y aspecto. Los pedidos se realizarán cada miércoles y llegarán a la empresa el sábado a primera hora.

En el capítulo siguiente (etapa técnica), se explica que la producción será de un 33% para desayunos y un 67% para almuerzos. Esto da como resultado la elaboración de 302 desayunos y 613 almuerzos semanales.

Tabla 25: Pedido de materias primas necesaria para desayunos.

Ítem	Cantidad diaria para elaborar 1 desayuno de c/ tipo de menú (Kg/U)	Cantidad semanal	Stock de seguridad (Kg/U/Lts)	Cantidad Necesaria semanal
Huevos	5 U	25 U	25	50 U
Manzana	35 U	175 U (35Kg)	35	70 Kg
Banana	30 U	150 U (50Kg)	50	100 Kg
Naranja	100 U	500 U (100Kg)	100	200 Kg
Kiwi	5 U	25 U (5Kg)	5	10 Kg
Bebida de soja	9400 ml	47000 ml (47 lts)	47	94 Lts
Leche descremada	7050 ml	35500 ml (35,5 lts)	35,5	71 Lts
Café	4700 ml	23500 ml (23,5 lts)	23,5	67 Lts
Granola	300 gr	1500 gr (1,5 kg)	1,5	3 Kg
Frutos secos	600 gr	3000 gr (3 Kg)	3	6 Kg
Mix cereales	450 gr	2500 gr (2,5 Kg)	2,5	5 Kg
Avena	1500 gr	7500 gr (7,5 Kg)	7,5	15 Kg

Galleta de avena	200 gr	1000 gr (1 Kg)	1	2 Kg
Pan integral	1680 gr	8500 gr (8,5 Kg)	8,5	17 Kg
Tofu	500 gr	2500 gr (2,5 Kg)	2,5	5 Kg
Queso unttable light	100 gr	500 gr (0,5 Kg)	0,5	1 Kg
Yogur vegetal	15 U	75 U	75	150 U
Miel	250 gr	1250 gr (50 U)	50	100 U
Mermelada	200 gr	1000 gr (50 U)	50	100 U
barrita de cereal	15 U	75 U	75	150 U
Alfajor de arroz	5 U	25 U	25	50 U
Jamón	250 gr	1250 gr (1,25 Kg)	1,25	2,5 Kg

Fuente: elaboración propia.

Tabla 26: Pedidos de materias primas necesarias para Almuerzos.

Item	Cantidad diaria para elaborar 1 almuerzo de c/ tipo de menú (Kg/U)	Cantidad Semanal	Stock de seguridad (Kg/U/Lts)	Cantidad Necesaria Semanal
Huevos	5 U	50 U	50	100 U
Lechuga mantecosa	100 gr	1 kg	1	2 kg
Lechuga romana	100 gr	1 kg	1	2 kg
Lechuga morada	100 gr	1 kg	1	2 kg
Espinaca	100 gr	1 kg	1	2 kg
Morrón verde	350 gr	3,5 kg	3,5	7 kg
Morrón rojo	100gr	1 kg	1	2 kg
Morrón amarillo	450gr	4,5 kg	4,5	9 kg
Zanahoria	450 gr	4,5 kg	4,5	9 kg
Cebolla	750 gr	7,5 kg	7,5	15 kg
Calabaza	350 gr	3,5 kg	3,5	7 kg
Repollo blanco	100 gr	1 kg	1	2 kg
Repollo morado	100 gr	1 kg	1	2 kg
Papa blanca	350 gr	3,5 kg	3,5	7 kg
Zapallito verde	4 U	40 U (10 Kg)	10	20 kg
Tomate	8 U	80 U (20 kg)	20	40 kg
Tomate cherrie	15 U	150 U (10 kg)	10	20 kg
Choclo	130 gr	1,3 kg	1,3	3 kg
Zucchini	50 gr	0,5 kg	0,5	1 kg
Berenjena	100 gr	1 kg	1 kg	2 kg
Lenteja	300 gr	3 kg	3 kg	6 kg

Crutones	30 gr	0,3 kg	0,3	1 kg
Fideos	160 gr	1,6 kg	1,6	3,5 kg
Arroz	100 gr	1 kg	1	2 kg
Maicena	50 gr	0,5 kg	0,5	1 kg
Harina integral	300 gr	3 kg	3	6 kg
Queso magro	250 gr	2,5 kg	2,5	5 kg
Queso parmesano	30 gr	3 kg	3	6 kg
Queso sardo	30 gr	3 kg	3	6 kg
Tofu	200 gr	2 kg	2	4 kg
Pollo	700 gr	7 kg	7	14 kg
Carne picada	150 gr	1,5 kg	1,5	3 kg
Carne de ternera	100 gr	1 kg	1	2 kg
Agua	12 U	120 U	120 U	240 U
Ajo	4 dientes	40 dientes	40 dientes	4 kg
Pimienta negra	-	-	-	1 kg
Sal	-	-	-	6 kg
Aceite de oliva	-	-	-	7 lts
Orégano	-	-	-	1 kg
Perejil	14 gr	-	-	1 kg
Albahaca	20 Hojas	200 hojas	200 hojas	5 Kg

Fuente: elaboración propia.

Tanto para el pedido de materias primas para desayunos como para almuerzos se consideró contar con un stock de seguridad equivalente a dos días de producción, en el caso de que las ventas superen la estimación calculada.

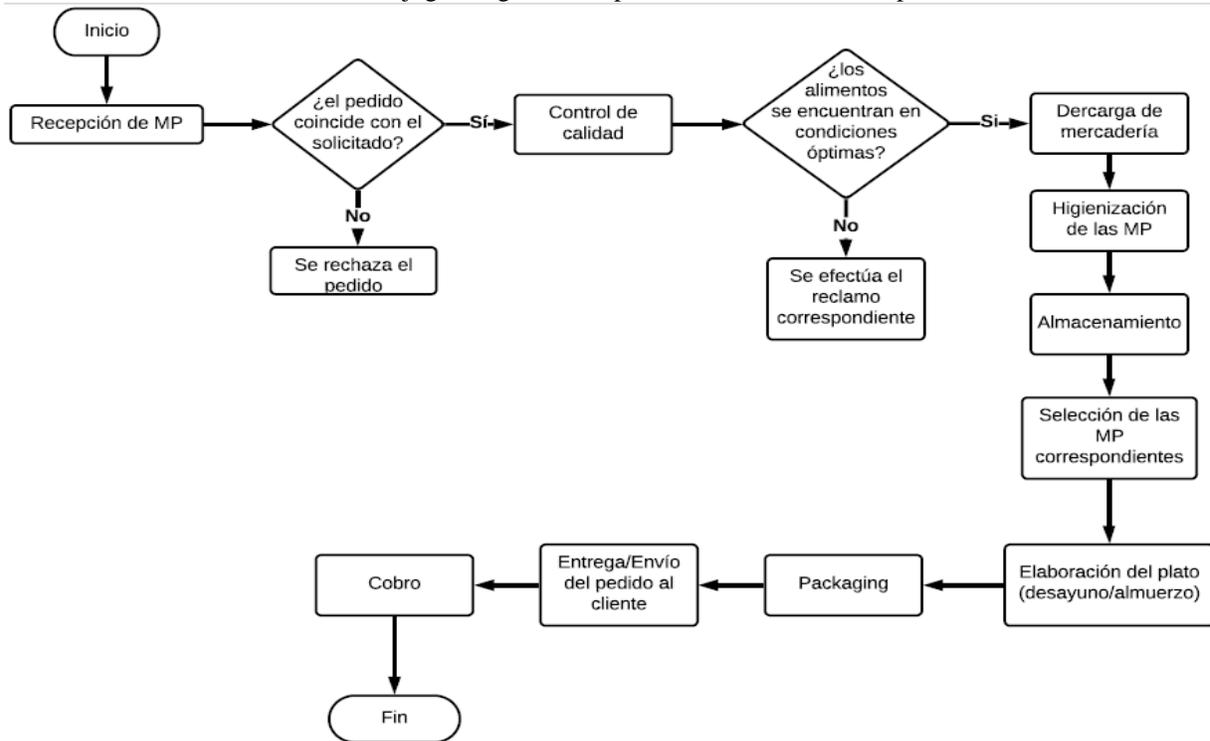
## **4.ETAPA TÉCNICA.**

### **4.1 Descripción y flujograma del proceso.**

A continuación, se detalla el proceso general que se realiza para la elaboración de viandas:

- 1- Recepción de la materia prima: Se recibe cada sábado la mercadería de materias primas que ingresa al local, el responsable de compras efectúa esta operación.
- 2- Control de calidad: se inspecciona que las cantidades solicitadas coincidan y se controla que los alimentos se encuentren en óptimas condiciones para ser utilizados en la elaboración, verificando su estado, color, forma y olor, tomando una muestra de cada producto para corroborar el interior de los mismos. Esta actividad la realiza el encargado de compras.
- 3- Descarga: una vez efectuado el control de calidad, se procede a descargar la mercadería. Esta actividad la realizan los tres empleados de cocina (chef y asistentes).
- 4- Higienización: las frutas, verduras y hortalizas serán higienizadas en una maquina lavadora por inmersión, para luego almacenarlos. Esta actividad la realizan empleados de cocina (asistentes).
- 5- Almacenado: los alimentos se colocan en una cámara frigorífica, la cual los conservará y evitará que los mismo se deterioren perdiendo su sabor, textura y aspecto. Esta actividad la realizan empleados de cocina (asistentes).
- 6- Selección: se seleccionan las materias primas necesarias para la elaboración del plato (desayuno o almuerzo). Esta actividad la realizan los tres empleados de cocina (chef y asistentes).
- 7- Elaboración: se procede a elaborar el plato, haciendo uso de las instalaciones, maquinarias y equipos correspondientes. Esta actividad la realizan los tres empleados de cocina (chef y asistentes).
- 8- Packaging: una vez terminado el pedido, se procede a acondicionarlo en su envoltorio correspondiente. Esta actividad la realiza el empleado encargado de atención al público.
- 9- Entrega/envío: se entrega el pedido al cliente o al repartidor y se da por finalizado el proceso. Esta actividad la realiza el empleado encargado de atención al público.
- 10- Cobro: el cajero es el responsable de cobrarle el pedido al cliente. Y en caso de que el pedido se envié por delivery, el mismo deberá efectuar el cobro. Esta actividad la efectúa el cajero.

Gráfico 9: Flujoograma general de proceso de elaboración de platos.



Fuente: elaboración propia.

## 4.2 Selección de máquinas, equipos y herramientas.

### 4.2.1 Máquinas y equipos.

Tabla 27: Máquinas y equipos necesarios.

Nombre	Especificaciones técnicas	Cantidad
 <p>Lavadora de vegetales por inmersión</p>	<p>Marca: Poreba e hijos.                      Modelo: Lavadora hidrodinámica con cinta para extraer y escurrir el producto.                      Material: acero inoxidable L304                      Dimensiones (h-a-l): 1mt x 0,8mt x 2,2 mt.                      Capacidad: 300 litros.                      Consumo: 1 KW                      Rendimiento: 750 kg/h</p>	1
 <p>Peladora de frutas y vegetales</p>	<p>Marca: Brunetti.                      Modelo: PV10L                      Material: Acero inoxidable.                      Dimensiones: 685x410x960h mm                      Peso neto: 50 kilogramos.                      Producción: 240 – 480 kg/h                      Voltaje: 220- 240 V / 50 Hz                      Consumo: 0,5 KW                      Capacidad: 10 litros</p>	1
<p>Picadora de carne</p>	<p>Marca: Brunetti.                      Modelo: PC22B                      Dimisiones: 585x270x390 mm                      Peso: 25.5 kilogramos.                      Productividad: 200 kilogramos por hora.</p>	1

	<p>Voltaje: 220- 240 v / 50Hz. Consumo: 0,85 KW. Velocidad: 115 RPM.</p>	
<p>Cámara frigorífica</p> 	<p>Marca: Frio Premium. Modelo: CMT 1520 Dimensiones (h-a-l): 2,2m x 1,5m x 2m. 1 unidad condensadora de 1,5 HP 220V. 1 evaporador de 1,5 HP modelo QCH. Controlador digital para controlar temperatura. Consumo: 9,8 KW</p>	<p>1</p>
<p>Cocina semi- industrial</p> 	<p>Marca: Depaolo. Modelo: Rosario900. Dimensiones: -Frente: 90cm; Altura: 86cm; Profundidad :60cm. Consumo:36.000 cal/hs. Entrada de gas con rosca de ½”</p>	<p>1</p>
<p>Campana extractora</p> 	<p>Marca: TST Modelo-función: Pirámide extractor/purificador. Tipo de instalación: de pared. Material: acero inoxidable. Nivel de ruido: 68 Db. Diámetro del tubo: 150 mm. Consumo: 0,16 KW</p>	<p>1</p>
<p>Microondas industrial</p> 	<p>Marca: Moretti. Modelo: Micropro-25. Dimensiones: 51.5x31.1x43.2 cm Peso: 14.7 kilogramos. Consumo: 1,50 KW Capacidad: 25 litros.</p>	<p>1</p>
<p>Exprimidora para jugos</p> 	<p>Marca: Citrocasa. Dimensiones: 77x24x51.2 cm Peso neto: 43 kilogramos. Tamaño óptimo de fruta: 65-78 mm. Producción: 15 unidades por minuto. (1 litro). Consumo: 0,28</p>	<p>1</p>
<p>Juguera</p> 	<p>Marca: Brunetti. Modelo: YSJ12X2 Material: acero inoxidable y policarbonato no toxico. Dimensiones: 275x445x620 mm Peso: 24 kilogramos. Capacidad: 24Lts (2 tanques de 12 lts c/u). Voltaje: 220 V /50 Hz Consumo: 0,40 KW Temperaturas de bebidas frias: 7C° - 12C°</p>	<p>1</p>
<p>Tostador carlittero con plancha bifera</p>	<p>Marca: Depaolo Modelo: Simple. Medidas: • Frente plancha:48 cm.</p>	<p>1</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frente carltero: 43 cm.</li> <li>• Profundidad:43 cm.</li> <li>• Altura 30 cm.</li> </ul> <p>Conexión a gas natural. Consumo: 0,65 m3/h</p>	
<p>Licuadora</p> 	<p>Marca: Brunetti. Modelo: CB680M. Panel de comandos: mecánico. Cuchillas: acero inoxidable. Dimensiones: 300x450x310 mm Peso: 6 kilogramos. Voltaje: 110 -240 v / 50-60 Hz Consumo: 1,80 KW Capacidad: 2 litros. Apta: para frutas y verduras.</p>	<p>1</p>
<p>Exhibidora vertical</p> 	<p>Marca: Brunetti. Modelo: EVAG3/ES. Puertas: 3. Dimensiones: 1830x650x2000 mm. Peso: 220 kilogramos. Capacidad: 1350 lts. Condensación: forzada. Potencia: ½ HP – 0,92 KW Voltaje: 220 V/ 50Hz. Iluminación: 1 tubo.</p>	<p>1</p>
<p>Cortadora de fiambres</p> 	<p>Marca: Moretti. Modelo: Home 190. Dimensiones (l*a*h):37x24x16 cm Peso: 4.2 kilogramos. Material: chapa pintada y plástico ABS súper resistente. Voltaje: 220 V/ 50-60 Hz Consumo: 0,20 KW Espesor de corte: 0- 15 mm (regulable). Corta: fiambres, verduras, panes.</p>	<p>1</p>
<p>Balanza</p> 	<p>Marca: Moretti. Modelo: Lap. Dimensión de plataforma: 34.5x23 cm Peso: 5.8 kilogramos. Voltaje: 220 V. Capacidad máxima: 15 kilogramos. Consumo: 0,01 KW</p>	<p>1</p>
<p>Rallador eléctrico</p> 	<p>Marca: Peabody. Modelo: PE-CP850. Dimensiones: 170x160x223 mm Capacidad: 1 litro. Consumo: 0,15 KW Cuchillas: acero inoxidable.</p>	<p>1</p>
<p>Batidora- amasadora profesional</p>	<p>Marca: Fineschi. Modelo: BP-10 Dimensiones: 51x32x50 cm. Capacidades de los bowls: 10 litros. Capacidad de amasado: 2.4 kilos de harina.</p>	<p>1</p>

	Potencia: 0,75 Hp Consumo: 0,58 KW	
Máquina expendedora de bebidas calientes. 	Marca: Coffee Pro. Dimensiones: 48x67x30 cm (Prof-h- ancho). Peso: 20 kilogramos. Consumo: 0,82 KW. Tanque de agua interno: 3 lts. Contenedores solubles: 3 (leche- café- chocolate). 4 bebidas: Café, café con leche, cappuccino con chocolate, chocolate.	1

Fuente: elaboración propia

#### 4.2.2 Herramientas.

Tabla 28: Herramientas a utilizar para la producción.

Nombre	Especificaciones técnicas	Cantidad
Set cacerola y ollas 	3 sartenes: 20, 24 y 28 cm de diámetro. 2 cacerolas: 20 y 24 cm de diámetro. Material: aluminio forjado recubierto con antiadherente.	1
Wok 	Diámetro: 30 cm Material: acero inoxidable con antiadherente. Capacidad en volumen: 6 Litros.	2
Cacerolas y salsera 	1 salsera: 16 cm de diámetro. 2 cacerolas: 20 y 24 cm de diámetro. Material: aluminio forjado recubierto con antiadherente	1
Plancha bífera 	Dimensiones: 43x27x3 cm. Material: hierro fundido. Para dos hornallas.	1
Bowls 	Diámetro: 22 cm. Material: acero inoxidable y silicona antideslizante.	4
Colador flex 	Diámetro: 18 cm. Material: acero. Descripción: Colador con doble malla de acero flexible con mangos de silicona	3
Fuentes de horno 	Dimensiones: 28.5x19.5x3.5 cm Material: acero. Fuente antiadherente.	10
Set 4 utensilios Premium	1 cucharon de:32x9cm 1 espátula acanalada: 33x8cm 1 cuchara para pasta: 30x8cm 1 espumadera: 34x12cm	3

		
Tablas para picar verduras 	Dimensiones: 37.5x27.5cm Forma: rectangular. Apta para agua fría, caliente y lavavajillas	6
Tabla para picar carne 	Dimensiones: 37.5 x 29.5 x 2.5 cm Forma: rectangular. Contiene un lado con profundidad para contener el líquido que expulsa la carne.	3
Set de cuchillos (9 piezas) 	Cuchillo Chef 7" Cuchillo Asado y Frutas 5" Cuchillo Santoku 5" Cuchillo para deshesar 5" Cuchillo para legumbres y frutas 3" Cuchillo para pan 7" Cuchillo para tomate 5" Cuchillo para torrear 3" Achuela 5"	5
Mesa de trabajo 	Material: acero inoxidable. Modelo: 140X55. Dimensiones: 140x55x93 cm	3
Bajo mesada+ alacena + mesada con bacha. 	Material: enchapado en melamina. Cantidad de puertas: 7 Cantidad de cajones: 3 Medida alacena: 1.60x0.30x0.45m (frente-profundidad-altura) Medida bajo mesada: 1.60x0.47x0.80m Mesada de acero con bacha simple.	1

Fuente: elaboración propia.

### 4.3. Insumos para gestión comercial.

Tabla 29: insumos necesarios para una adecuada gestión comercial.

Insumo	Especificaciones	Cantidad
Escritorio recepción	Material: Melamina. Dimensiones:40x110x140 cm (prof-h-al)	1
Silla cajera	Material: eco cuero. Altura máxima: 63 cm Altura mínima: 78 cm	1
Silla para espera	-	3
Computadora	Marca: LENOVO Modelo: i5 9040 Procesador: Intel Core I5 Consumo:0,20 kw	1
Teléfono celular	Marca: Samsung Modelo: Galaxy A01 Core SM- 1013M Almacenamiento: 16Gb	1

Estantería metálica	Material: Hierro Dimensiones:90x30x200 cm (an- prof-h) Estantes: 4	11
Indumentaria gastronómica.	-	5
Cestos de basura	-	4
Aire acondicionado	Marca: Hitachi Tipo: frio/calor Gas refrigerante R410-A. Consumo: 3,35 KW	1
Calefactor	Marca: Vocán. Tipo: a gas – tiro balanceado Consumo: 0,48 m3/h Dimensiones:63.5 x 70 cm (alto x ancho)	1
Ventilador de techo	Marca: Liliana Material: metálico Velocidad: 250 RPM Consumo: 0,07 KW	2
Pava eléctrica	Marca: smartlife Material: acero inoxidable. Capacidad: 2L Consumo:1,85 KW	1
Matafuego	Matafuego 5kg ABC	2
Dispenser de agua	-	1
Reloj de pared	-	2
Caja registradora	Marca: Compartimientos: 4 para billetes, 4 para monedas. Color: negro.	1
Pizarrón cartel doble	Pizarrón cartel doble plegable. Dimensiones:30x40xcm (ancho x altura)	1
Luces de techo led	Para recepción. Consumo: 0,01 KW	2
Luces de techo led	Para cocina. Consumo: 0,01 KW	6
Luces de techo led	Para depósitos y baños. Consumo: 0,01 KW	5

Fuente: elaboración propia.

#### 4.4 Proveedores de principales equipos y herramientas.

Brunetti Hermanos<sup>82</sup>: Empresa dedicada a la fabricación de máquinas para la elaboración de alimentos. Se encuentra ubicada en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe. Serán los proveedores de las siguientes maquinarias y equipos:

- Peladora de frutas y vegetales PV10L
- Picadora de carne PC22B.

<sup>82</sup> <https://brunettihermanos.com.ar/>

- Exprimidora Citrocasca.
- Juguera YSJ12X3.
- Licuadora CB680M.
- Exhibidora vertical EVAG3/ES.

FRIOSUR, instalaciones comerciales<sup>83</sup>: Empresa con más de 40 años en el mercado, especializada en instalaciones frigoríficas, cadena de frío y control de temperatura. También, abastece a comercios con todo tipo de elementos de refrigeración, gastronómicos y pequeños electrodomésticos. Se encuentra ubicada en el barrio de Bernal, provincia de Buenos Aires. Serán proveedores de las siguientes máquinas y equipos:

- Cocina industrial, Depaolo Rosario900.
- Campana extractora, TST Pirámide.
- Microondas industrial, Moretti Micropro-25.
- Cortadora de fiambre, Moretti Depaolo.
- Balanza, Moretti lap.
- Tostador carlitero con plancha bífida.
- Rallador eléctrico, Peabody PE-CP850.
- Fábrica de pastas eléctrica, Peabody PE-MP001.
- Batidora amasadora profesional, Fineschi BP-10

Coffee Pro<sup>84</sup>: es una empresa con más de 25 años en el rubro, dedicada a la importación directa, venta, asistencia técnica, reparaciones y repuestos. Su showroom se encuentra ubicado en Capital Federal, provincia de Buenos Aires. Serán proveedores del siguiente equipo.

- Máquina expendedora de bebidas calientes.

Maestro de la cocina<sup>85</sup>: Empresa dedicada a la comercialización de artículos para el hogar, ubicada en Capital Federal, provincia de Buenos Aires. Serán los proveedores de las siguientes herramientas:

- Tabla para picar verduras.
- Tabla para picar carne.
- Set de utensilios de cocina.

---

<sup>83</sup> <https://friosur.com.ar/>

<sup>84</sup> <http://www.americanbusiness.com.ar/>

<sup>85</sup> <https://www.maestrodecocina.com.ar/>

- Wok
- Cacerolas y salsera.
- Set cacerolas y ollas.

MoRPH argentina<sup>86</sup>: Empresa dedicada a la comercialización de muebles y artículos para el hogar. Cuenta con sucursales localizadas en la provincia de Buenos Aires, Colombia y Chile.

Serán los proveedores de las siguientes herramientas:

- Plancha bífera.
- Fuentes para horno.

Tramontina argentina<sup>87</sup>: Empresa reconocida por su calidad en más de 120 países. Se dedicada a desarrollar, fabricar y entregar más de dieciocho mil productos con propósitos y especificaciones distintas. Serán los proveedores de las siguientes herramientas:

- Set de 9 piezas de cuchillos.

#### 4.5 Capacidad instalada y ociosa de los equipos.

Las máquinas que forman parte del proceso productivo son de carácter manual y semi- automáticas. Es decir que, para funcionar todas requieren de la mano de un operario. Algunas se encontrarán en funcionamiento todos los días de producción, mientras que otras solo serán utilizadas los días de atención al público y otras solo los días sábados (donde se lleva a cabo la descarga de mercadería y la elaboración de semi elaborados para la semana siguiente).

Tabla 30: Capacidad de las maquinarias.

Maquinaria	Producción.	Capacidad.	Acción.	Uso.
Lavadora por inmersión			Semi- automática.	Sábados
Peladora	240-280 Kg/Hs	10 Lts	Semi- automática.	Lunes a sábados.
Juguera	180 Kg/Hs	900 U	Semi- automática.	Lunes a viernes.
Picadora de carne	200 Kg/Hs		Manual	Sábados.
Batidora profesional	2,4 Kg/Hs (de masa)	10 Lts	Semi- automática.	Sábados.
Rallador eléctrico.	240 U/Hs	1 Lts	Manual	Lunes a sábados.
Cortadora de fiambres	-	-	Manual	Lunes a sábados.
Máquina expendedora de bebidas calientes	30 vasos/Hs.	Café: 500gr Agua:3 lts.	Semi- automática.	Lunes a viernes.

Fuente: elaboración propia.

En el caso de la Juguera, la empresa consume aproximadamente 185 kg de naranja por semana. Por lo que su capacidad por hora se verá afectada. Sin embargo, el cuello de botella que se tendrá serán

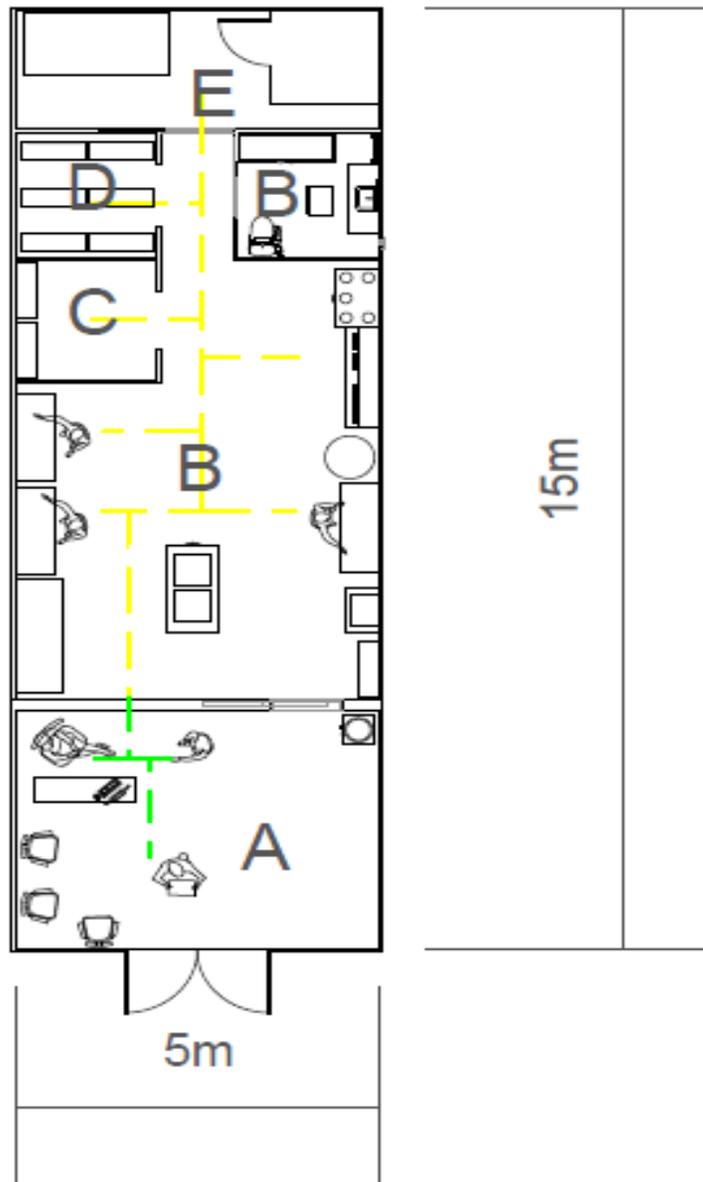
<sup>86</sup> <https://www.morph.com.ar/>

<sup>87</sup> <https://www.tramontina.com.ar/>

los operarios de cocina, tanto el chef como los cocineros. Será primordial el trabajo en equipo, la organización y división de tareas. Asimismo, se les brindará entrenamiento continuo para obtener los resultados deseados y generar un adecuado ambiente de trabajo.

#### 4.6 Layout.

Gráfico 10: Layout General.



Fuente: elaboración Propia.

Zona A: Recepción.

Zona B: Producción y baño.

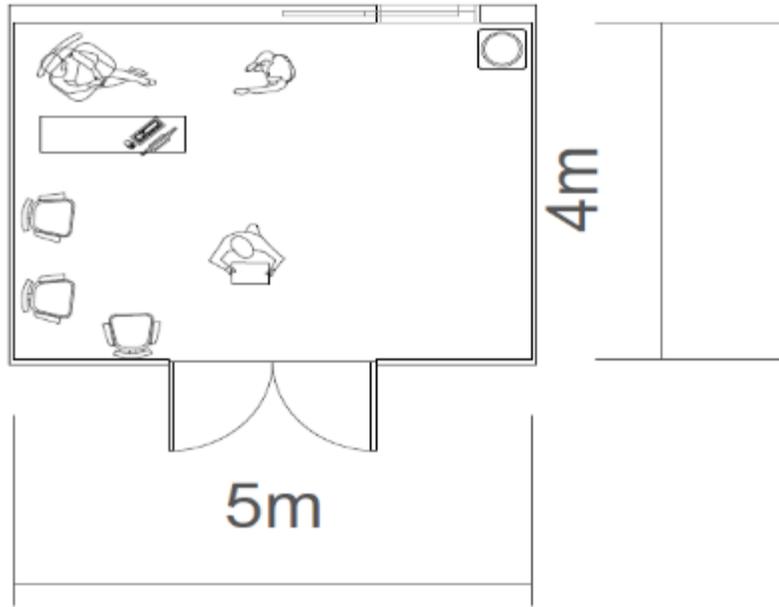
Zona C: Deposito de insumos.

Zona D: Deposito de materias primas.

Zona E: Higienización y almacenamiento frigorífico.

#### 4.6.1 Zona A.

Gráfico 11: Layout zona A: Recepción.

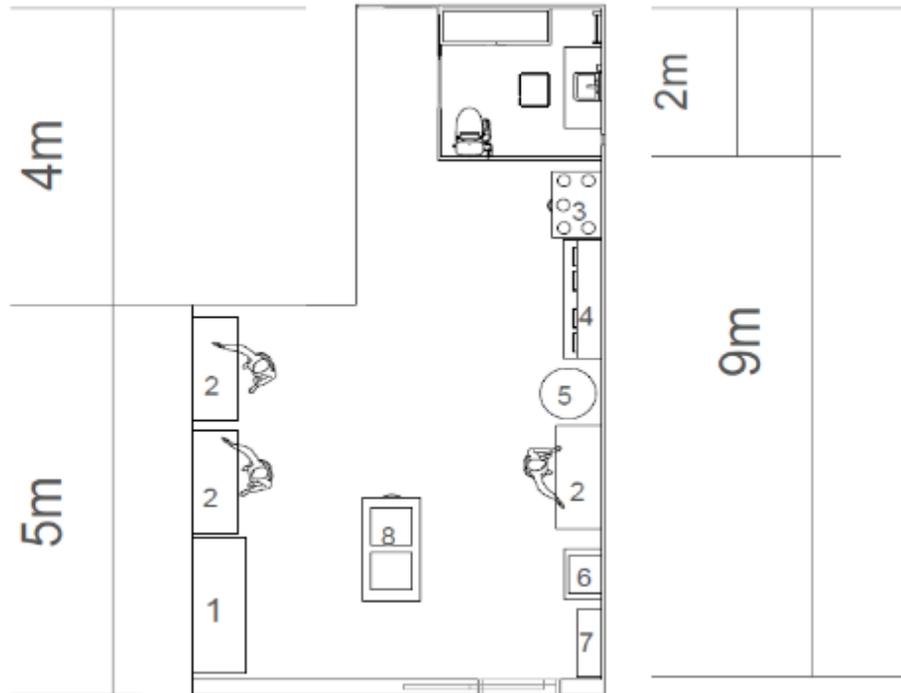


Fuente: elaboración propia.

En este sector de la empresa se recibe al cliente, se toma su pedido y se retira el mismo. El cliente puede esperar sentado en la sala de espera, si lo desea.

#### 4.6.2 Zona B.

Gráfico 12: Layout zona B: Producción y baño.



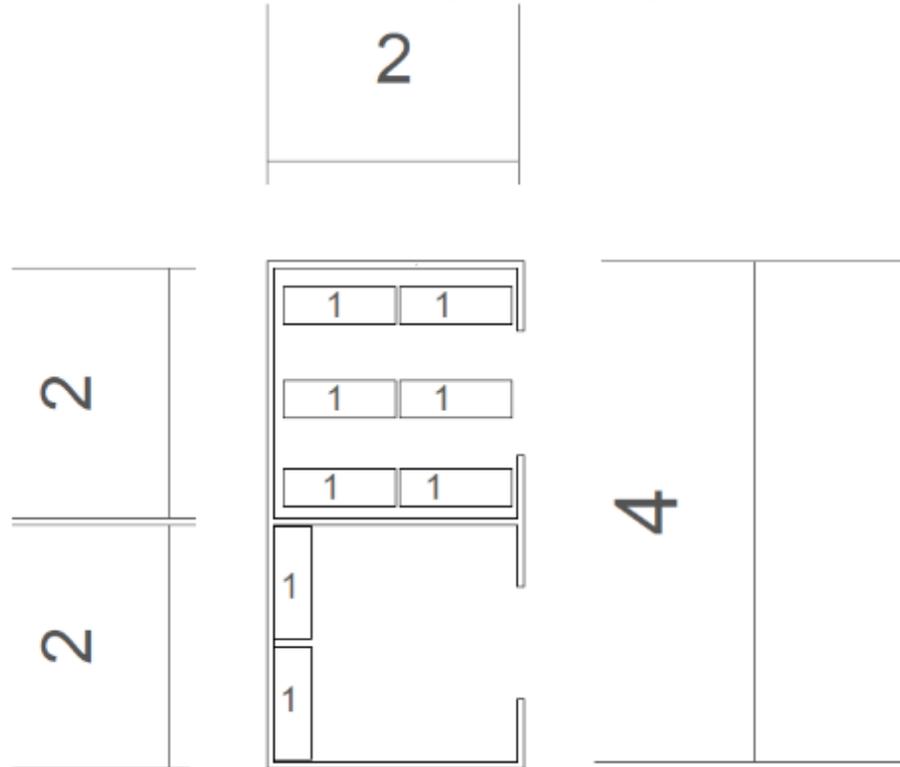
Fuente: elaboración propia.

1. Heladera 3 puertas.
2. Mesas de trabajo.
3. Cocina semi- industrial.
4. Bajo mesada+ alacena + mesada con bacha.
5. Peladora de frutas y vegetales.
6. Máquina expendedora de bebidas caliente.
7. Estantería metálica 4 estantes.
8. Cestos de basura.

En este sector de la empresa se lleva a cabo la elaboración de las viandas.

### 4.6.3 Zona C y D.

Gráfico 13: Layout zona C y D: Deposito de materias primas e insumos.



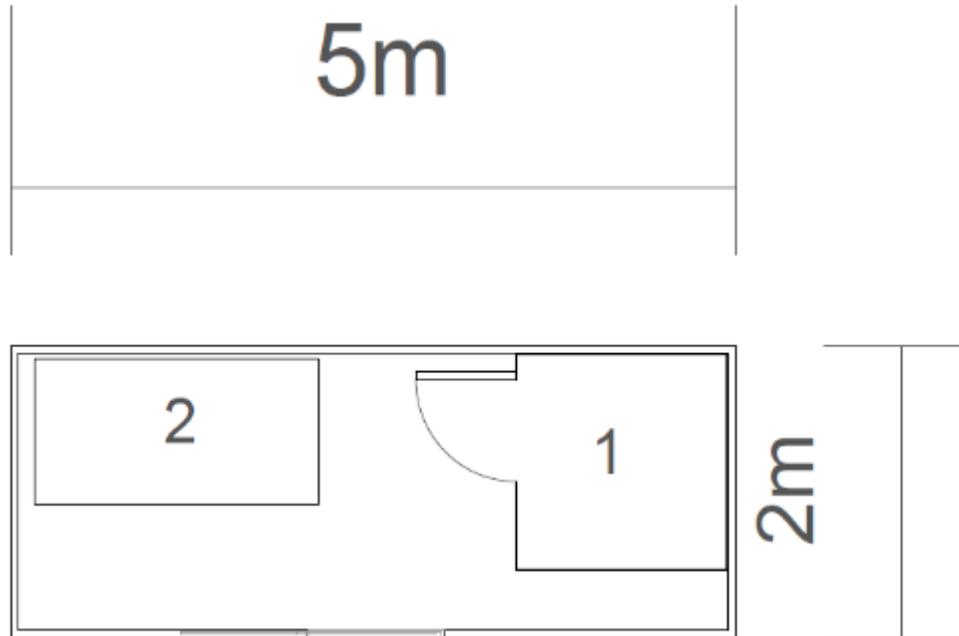
Fuente: elaboración propia.

1. Estanterías metálicas: 0.9x 0.3x 2 m (ancho- profundidad- altura), 4 estantes.

En este sector de la empresa se almacenan aquellas materias primas que no requieren refrigeración y los insumos utilizados para el Packaging (vasos, cajas, bolsas, bandejas, servilletas, utensilios).

#### 4.6.4 Zona E.

Gráfico 14: Layout zona E: higienización y almacenamiento frigorífico.



Fuente: elaboración propia.

1. Cámara frigorífica: 1.5x 1.5 m
2. Lavadora de frutas y vegetales por inmersión.

En este sector de la empresa se lleva a cabo la higienización de las materias primas y el almacenamiento en la cámara frigorífica de carnes y semi elaborados.

A continuación, se presenta un detalle de aquellas maquinarias e insumos utilizados para elaborar los alimentos, como así también la cantidad de personal necesario.

Tabla 31: Personal, máquinas y herramientas necesarios para la producción.

Operación.	Maquinaria e insumos necesarios.	Actividad.	Cantidad de personas.
Recepción de MP	-	Recibir al proveedor	1 (Responsable de compras).
Control de calidad	Planillas de control- elementos de protección personal necesarios.	Verificar que el pedido sea el solicitado y que la mercadería se encuentre en condiciones óptimas.	1 (Responsable de compras).
Descarga e higienización en depósito E	Cajones de frutas y verduras – Lavadora por inmersión.	Descargar la mercadería y transportarla hacia el depósito E, donde serán higienizadas en la lavadora por inmersión.	3 ( asistentes de cocina).

Almacenado	Depósito D- heladera-cámara frigorífica.	Almacenar la mercadería en su depósito correspondiente y en caso de necesitar frío en la cámara frigorífica y/u heladera.	4 (Chef y asistentes de cocina).
Selección	Vestimenta de trabajo (delantal, guantes, cofia, barbijo).	Una vez que ingresa un pedido, se deberán seleccionar los insumos necesarios para elaborarlo.	4 (chef y asistentes de cocina).
Elaboración	Aquellos necesarios según la vianda a elaborar (utensilios de cocina- bowl- tablas, exprimidora, etc.)	Elaborar el plato solicitado por el cliente.	4 (chef y asistentes de cocina).
Packaging	Bolsa- apoya vasos- utensilios- servilletas- envases- bowls, etc.	Colocar el pedido en su Packaging correspondiente.	1 (atención al público).
Entrega/ envío	-	Entregar el pedido al cliente de manera presencial u enviarlo por medio de delivery.	1 (Atención al público).
Cobro	Caja registradora.	Cobrarle el costo del pedido al cliente.	1 (cajero).

Fuente: elaboración propia.

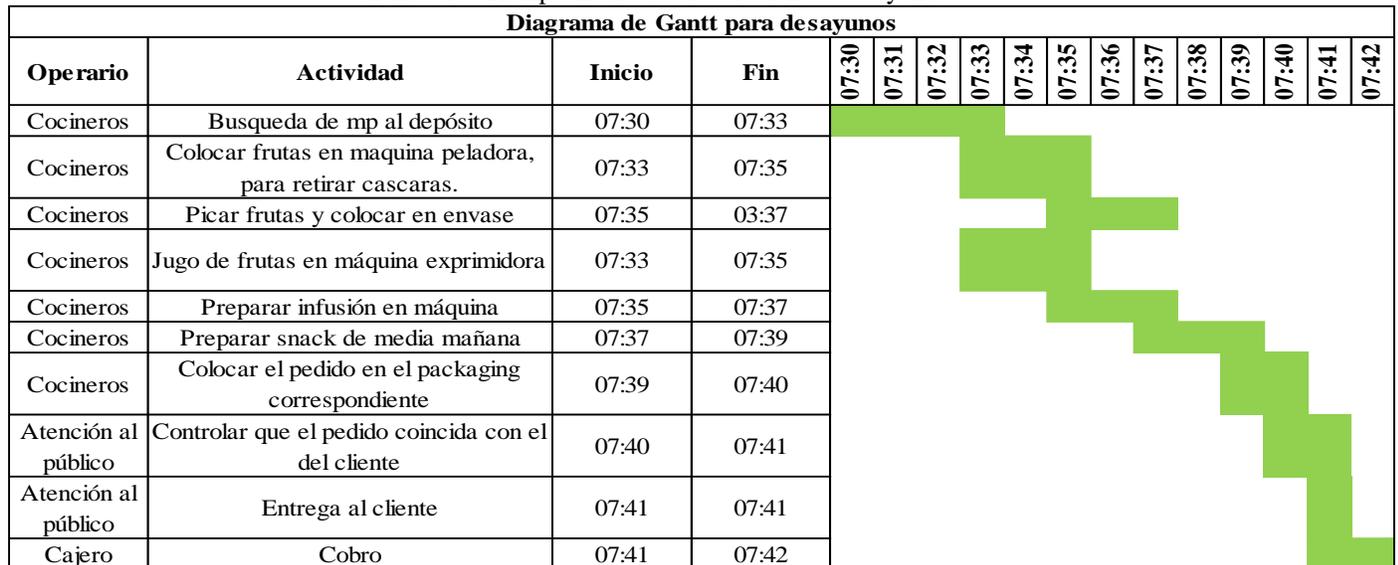
Se pudo detectar que para llevar a cabo el proceso de elaboración de desayunos y viandas se requiere de un total de 7 operarios. Cuatro de ellos se encontrarán en cocina y dos serán responsables de colocar el pedido del cliente en el Packaging correspondiente, de atender al cliente, tomar los pedidos y realizar el cobro de los mismos. Mientras que el responsable de compras se encargará de efectuar la recepción y el control de calidad de la materia prima (cada sábado).

#### **4.7 Duración media de unidades en proceso.**

La empresa contará con dos líneas de producción: línea de desayunos y línea de almuerzos. A continuación, se presentan los cursogramas correspondientes con un horario de elaboración representativo, ya que la empresa se encontrará produciendo de 7:00 a 15:00 hs.

### 4.7.1 Línea desayunos.

Gráfico 15: Tiempo medio de elaboración de desayuno.

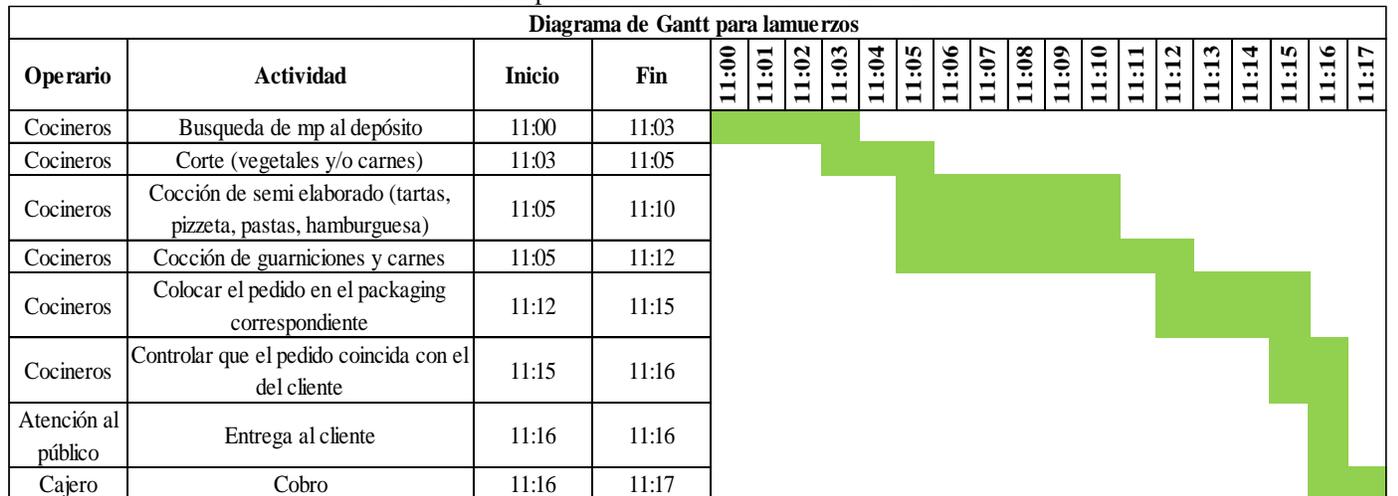


Fuente: elaboración propia.

La línea de desayunos cuenta con un tiempo promedio de preparado de los mismos de aproximadamente 12 minutos.

### 4.7.2 Línea almuerzos.

Gráfico 16: Tiempo medio de elaboración de almuerzos.



Fuente: elaboración propia.

El tiempo de elaboración de los almuerzos será de aproximadamente entre 17 minutos.

## 4.8 Selección de Software.

Para saber cuál será el software de gestión con el cual se va a trabajar, se analizarán y compararán tres alternativas, para luego escoger el que mejor se adapte a las necesidades de la empresa, según sus características.

- **Punto Viandas<sup>88</sup>**: es un software de gestión online que permite organizar toda la gestión interna del negocio. Permite administrar a los clientes, confeccionar platos y menús, administrar los pedidos de viandas, generar hojas de ruta para el reparto de los pedidos, actualizar y gestionar los gastos y las cuentas corrientes, entre otras. La empresa debe registrarse, creando un usuario, y abonar mensualmente una cuota, cuyo precio se calcula en base a la cantidad de ventas que se efectúan en dicho mes.
- **Market Man<sup>89</sup>**: es un software de gestión de inventarios para restaurantes que permite optimizar la contabilidad, compras y entregas, realizar seguimiento de los gastos en alimentos, recibir notificaciones en tiempo real, entre otras. Es online, no requiere de una instalación y se puede abonar mensualmente según el plan que se escoja y se adapte mejor a las características de la empresa.
- **Fudo<sup>90</sup>**: Creado especialmente para locales gastronómicos (restaurante, take away, foodtrucks, etc). Incluye funciones completas relacionadas con ventas, cobros, clientes, productos, proveedores, impresión de comandas y pre-cuentas, usuarios, reportes e indicadores. También incluye módulo de delivery y módulo fiscal. No requiere instalación, ya que es online y el usuario deberá abonar una cuota mensual correspondiente al plan seleccionado.

Tabla 32: Selección de software.

<b>Softwares:</b>	<b>Punto viandas</b>	<b>Market Man</b>	<b>Fudo</b>
Se debe instalar el software y/o comprar licencia del mismo.	No	No	No
App móvil, para que el cliente efectúe su pedido y el mismo se cargue de manera automática en el sistema.	Si	Si	Si
Control de stock	Si	Si	Si
Gestión de proveedores	No	Si	Si
Gestión de menús y pedidos	Si	No	Si
Mapa de repartos (Módulo para delivery)	Si	No	Si
Historial de compras y registros de inventarios	Si	Si	Si

<sup>88</sup> <http://www.puntoviandas.com.ar/>

<sup>89</sup> <https://www.marketman.com/>

<sup>90</sup> [u.do/es-ar/](http://www.fudo.com.ar/)

Integración con pedidos ya, rappi, glovo	-	-	Si
Precio	\$1800 + IVA	149 USD	\$2000+IVA

Fuente: elaboración propia.

Luego de analizar las tres alternativas, se tomó la decisión de que la empresa trabaje con el software Fudo, debido a que es el que mejor se adapta a las necesidades y requerimientos de la misma. Porque ofrece un servicio completo que integra en una sola plataforma todas las funciones que la empresa manejará, permitiéndole estar en conocimiento de todas las actividades que se efectúen en tiempo real.

## 4.9 Stock de materias primas, insumos y semielaborados.

### 4.9.1 Stock de materias primas.

La empresa contará con un stock disponible de materias primas para 5 días de producción y se tendrá en cuenta un stock de seguridad equivalente a dos días de producción. Las mismas serán ubicadas en su depósito correspondiente y en caso de necesitar frío, en la cámara frigorífica.

Ver tabla 29: Pedido de materias primas necesarias para desayunos. (Pág. 81)

Ver tabla 30: Pedido de materias primas necesarias para almuerzos. (Pág. 82)

### 4.9.2 Stock de insumos.

El stock de insumos se calculó en base al tiempo de descomposición de cada material, ya que los mismos son biodegradables. También se consideró un stock de seguridad equivalente a 5 días de producción. Los mismos se ubicarán en su depósito correspondiente, donde se encuentran las condiciones óptimas para evitar su deterioro.

Ver tabla 28: Pedido de insumos, según la estimación de ventas. (Pág. 80)

### 4.9.3 Stock de semielaborados.

Los semielaborados serán las pre pizzas, las pastas, tartas y hamburguesas que se encontrarán congelados y serán descongelados diariamente. Se tendrá una cantidad equivalente a una semana de producción y un stock de seguridad de 5 porciones extra de cada uno.

Tabla 33: Stock de semielaborados.

Alimento	Cantidad	Cant + stock
Tarta mediterránea	30 U	50 U
Tarta pollo	30 U	50 U
Pre pizza	30 U	50 U
Espagueti	2,4 kg	5 Kg

Hamburguesa lenteja	60 U	80 U
Hamburguesa zucchini y zanahoria	60 U	80 U
Hamburguesa carne	30 U	50 U

Fuente: elaboración propia.

## 4.10 Desperdicios.

### 4.10.1 Desperdicios de materias primas.

El camión de recolección de residuos húmedos, realiza su recorrido todos los días en el horario de 6:00 a 14:00 hs y para residuos secos de 14:00 a 22:00 hs<sup>91</sup>. Por lo tanto, los desperdicios de materias primas serán colocados en los cestos de basura, ubicados en el centro de la cocina y sacados a la vereda a las 14:00hs (húmedos) y al finalizar la jornada a las 15:00 hs los desperdicios secos. Aquellos generados fuera de la hora de la recolección, serán sacados al día siguiente en su horario correspondiente.

### 4.10.2 Platos no retirados.

Si bien la probabilidad de que el cliente no retire el pedido es muy baja, en caso de que suceda, el responsable de marketing publicará la disponibilidad de dicho plato en las redes sociales y en caso de que al finalizar la jornada no se haya vendido, será consumido por los empleados del lugar o donado a personas en situación de calle.

## 4. 11 Planificación de la producción diaria, semanal, mensual y anual.

Se decidió que la producción se llevará a cabo de lunes a viernes en una única jornada de corrido de 7:00 a 15:00 hs para atención al público y los sábados solo para producir los semielaborados de 7:00 a 12:00 hs. A su vez, la misma se dividirá en 33% para la elaboración de desayunos y 67% para la elaboración de almuerzos. Teniendo en cuenta la estimación de ventas, la planificación de la producción será la siguiente:

Tabla 34: Planificación diaria, semanal, mensual y anual de la producción.

Vianda	Tipo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Desayuno	Vegano	15	15	15	15	15

<sup>91</sup> <https://recuperandovalor.cordoba.gob.ar/buscador/>

	Vegetariano	15	15	15	15	15
	Hipo sódico	15	15	15	15	15
	Sin restricciones	15	15	15	15	15
Almuerzo	Vegano	30	30	30	30	30
	Vegetariano	30	30	30	30	30
	Hipo sódico	30	30	30	30	30
	Sin restricciones	33	33	33	33	33
<b>Total diario</b>		<b>183</b>				
<b>Total semanal</b>		<b>915</b>				
<b>Total mensual</b>		<b>3.660</b>				
<b>Total Anual</b>		<b>43.920</b>				

Fuente: elaboración propia.

Tabla 35: Planificación semanal, mensual y anual de semielaborados.

<b>Sábado</b>	
Alimento	Cantidad
Tarta mediterránea	90 U
Tarta pollo	90 U
Pre pizza	90 U
Espagueti	90 U (7,2 Kg)
Hamburguesa lenteja	175 U
Hamburguesa zucchini y zanahoria	175 U
Hamburguesa carne	85 U
<b>Total semanal</b>	<b>795 U</b>
<b>Total mensual</b>	<b>3.180 U</b>
<b>Total anual</b>	<b>38.160 U</b>

Fuente: elaboración propia.

La empresa ofrece una carta que cuenta con 4 menú (vegano, vegetariano, hipo sódico, sin restricciones) y cada uno de ellos ofrece tres variedades de alimentos tanto para desayunos como para

almuerzos. Es decir, la producción tendrá un total de 12 estilos de desayunos y 12 estilos de almuerzos. Por ello, se consideró vender la misma cantidad de cada uno de los platos ofrecidos, obteniendo como resultado:

Tabla 36: Cantidad de desayunos y almuerzos.

Vianda	Menú	Cant. Platos	Elab diaria de c/ plato	Total elab diaria	Total elab sem	Total elab mes	Total elab anual
Desayuno	Vegano	3	5	15	75	300	3.600
	Vegetariano	3	5	15	75	300	3.600
	Hipo sódico	3	5	15	75	300	3.600
	Sin restricciones	3	5	15	75	300	3.600
<b>Total Desayunos</b>			<b>20</b>	<b>60</b>	<b>300</b>	<b>1.200</b>	<b>14.400</b>
Almuerzo	Vegano	3	10	30	150	600	7.200
	Vegetariano	3	10	30	150	600	7.200
	Hipo sódico	3	10	30	150	600	7.200
	Sin restricciones	3	11	33	165	660	7.920
<b>Total Almuerzos</b>			<b>41</b>	<b>123</b>	<b>615</b>	<b>2.460</b>	<b>29.520</b>

Fuente: elaboración propia.

## 5. RECURSOS HUMANOS.

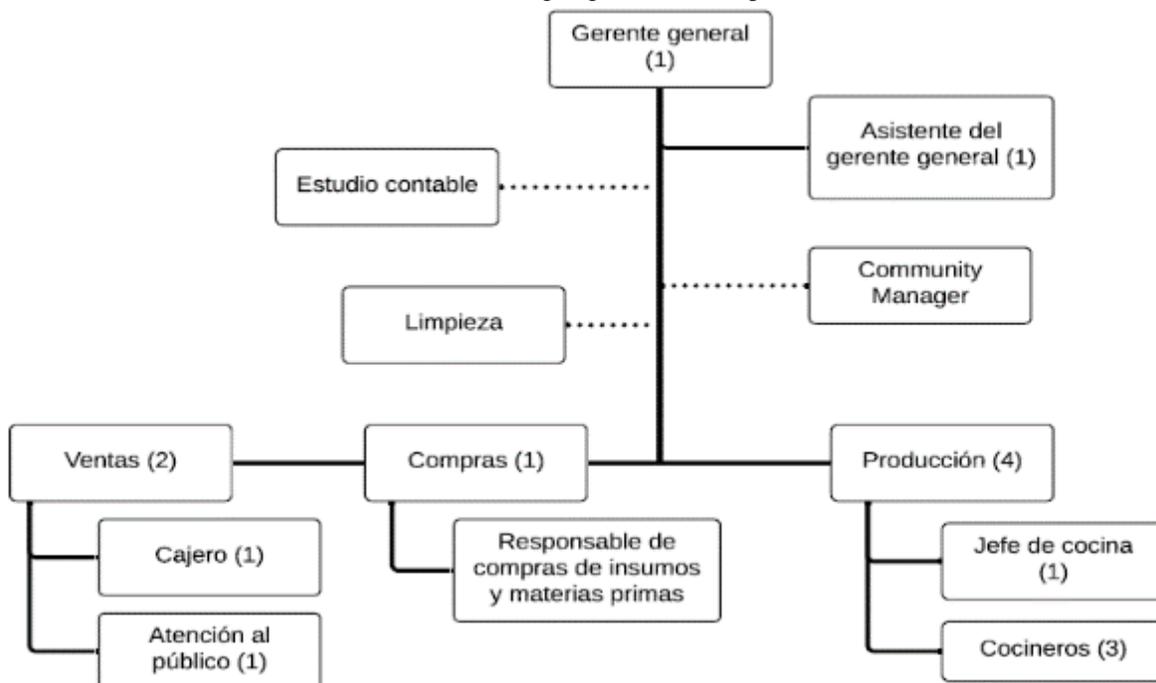
### 5.1 Estructura y organigrama de la empresa.

Healthy and Tasty SRL trabajará de lunes a sábados en un único turno. Los cinco días de la semana será en el horario de 7:00 am a 15:00 pm y se dedicará a elaborar los pedidos de desayunos y almuerzos. Mientras que los días sábados la jornada laboral será de 7:00 am a 12:00 pm y se dedicará a producir los semielaborados para la siguiente semana.

La toma de pedidos comenzará a las 7:30 am y finalizará a las 14:30 pm. La primera media hora de la jornada, los empleados se dedicarán a poner en condiciones las maquinarias y las estaciones de trabajo y la última media hora de la jornada se dedicarán a limpiar y dejar en orden la zona de trabajo para el día siguiente.

La estructura formal de la empresa será la siguiente:

Gráfico 17: Organigrama de la empresa.



Fuente: elaboración propia.

La empresa contará con un total de 9 trabajadores y 3 órganos staff, que se encarga de realizar asesorías contables, de marketing y llevar a cabo la limpieza del establecimiento.

## 5.2 Descripción de los puestos de trabajo.

### 5.2.1 Descripción de los órganos de línea:

Tabla 37: Ficha de puesto de trabajo: Gerente general.

<b>Descripción del cargo</b>		
<b>Denominación del área:</b>	Gerencia.	
<b>Denominación del cargo:</b>	Gerente general.	
<b>Cantidad de personas en el área:</b>	2	
<b>Cantidad de personas en el puesto:</b>	1	
<b>Personal a cargo:</b>	8	
<b>Descripción general del puesto:</b>	Responsable de que el servicio ofrecido sea eficiente, rentable y satisfaga al cliente.	
<b>Funciones esenciales</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar la operatividad del establecimiento.</li> <li>2. Establecer objetivos de ventas semanales, trimestrales, mensuales y anuales, procurando mantenerlas reales y realizables</li> <li>3. Reunirse con los empleados para definir menú y realizar actividades relacionadas.</li> <li>4. Supervisar los métodos empleados en la preparación de los alimentos, las viandas servidas y la presentación de las mismas.</li> <li>5. Desarrollar estrategias de mercado, implementar campañas de publicidad y planificar eventos (promociones en bebidas y alimentos, festivales, entre otros) para aumentar el interés del público.</li> <li>6. Coordinar con los clientes servicios de catering, para la realización de eventos privados.</li> <li>7. Dirigir al personal: entrevistar, contratar, capacitar, supervisar y, en ocasiones, despedir.</li> <li>8. Trabajar en conjunto con el responsable de cocina (chef), para resolver cualquier retraso con el servicio.</li> <li>9. Tareas administrativas: revisar las transacciones financieras. Hacer seguimiento de los presupuestos. Elaborar y administrar la nómina. Tramitar la documentación necesaria para la obtención de licencias, permisos, pago de impuestos, etc. Llevar el registro de las declaraciones de impuestos, balances financieros y de nómina.</li> <li>10. Velar por el cumplimiento de los estándares y legislación sanitaria y de manipulación de alimentos, además de las políticas establecidas por el establecimiento.</li> </ol>		
<b>Requisitos de formación y experiencia</b>		
<b>Características</b>	<b>Nivel deseado</b>	<b>Nivel admisible</b>

<b>Formación académica</b>	Grado en administración de empresas, titulación en gestión hotelera o puesto similar.	Experiencia demostrable en servicio al cliente como gerente.
<b>Experiencia mínima</b>	1- 3 años.	5-7 años.
<b>Competencias requeridas</b>		
<p><b>Conocimiento y manejo de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos de tendencias gastronómicas.</li> <li>• Tener dominio de herramientas y programas informáticos.</li> <li>• Capacidad de interpretación de cuentas de resultados y manejarse por ratios de porcentajes.</li> </ul> <p><b>Habilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Destreza en la manipulación de equipos del restaurante.</li> <li>• Habilidades en gestión financiera.</li> <li>• Capacidad de organización y planificación.</li> <li>• Capacidad para relacionarse con una amplia cartera de clientes</li> <li>• Capacidad para generar seguridad y confianza en el cliente.</li> <li>• Habilidad de liderazgo.</li> </ul>		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 38: Ficha de puesto de trabajo: Cajero.

<b>Descripción del cargo</b>	
<b>Denominación del área:</b>	Ventas
<b>Denominación del cargo:</b>	Cajero.
<b>Cantidad de personas en el área.</b>	2
<b>Cantidad de personas en el puesto:</b>	1
<b>Personal a cargo:</b>	-
<b>Descripción general del puesto:</b>	Responsable de caja y de gestionar las transacciones relacionadas con el cliente.
<b>Funciones esenciales</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Abrir la caja al comienzo de la jornada laboral y cerrarla al finalizar.</li> <li>2. Cargar el pedido del cliente al sistema.</li> <li>3. Gestionar transacciones: cobrar en efectivo o con tarjetas (debito- crédito), emitir recibos, reembolsos, tickets, canjear cupones.</li> <li>4. Trabajar en conjunto con el encargado de atención al público, para que el servicio al cliente sea transparente, completo y satisfactorio.</li> <li>5. Mantener limpio y ordenado el espacio de atención al cliente.</li> </ol>	

<b>Requisitos de formación y experiencia</b>		
<b>Características</b>	<b>Nivel deseado</b>	<b>Nivel admisible</b>
<b>Formación académica</b>	Curso de contabilidad general, curso de cajero u similar.	Secundario completo.
<b>Experiencia mínima</b>	-	3-5 años.
<b>Competencias requeridas</b>		
<p><b>Conocimiento y manejo de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de contabilidad general.</li> <li>• Conocimiento de elementos informáticos: caja registradora, computadora, celular, calculadora.</li> <li>• Manejo de software de gestión de la empresa.</li> <li>• Paquete office (Excel principalmente).</li> </ul> <p><b>Habilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de comunicación.</li> <li>• Capacidad resolutive.</li> </ul>		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 39: Ficha de puesto de trabajo: Atención al público.

<b>Descripción del cargo</b>	
<b>Denominación del área:</b>	Ventas
<b>Denominación del cargo:</b>	Atención al cliente.
<b>Cantidad de personas en el área.</b>	2
<b>Cantidad de personas en el puesto:</b>	1
<b>Personal a cargo:</b>	-
<b>Descripción general del puesto:</b>	Responsable de tomar el pedido al cliente, cobrar y colocar el Packaging correspondiente para la entrega el mismo.
<b>Funciones esenciales</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestionar llamadas y pedidos del cliente.</li> <li>2. Responsable de colocar el pedido en el Packaging correspondiente y entregarlo u enviarlo por delivery.</li> <li>3. Desarrollar, mantener y mejorar las relaciones con los clientes para mantener un alto nivel de servicio y conservar su lealtad.</li> <li>4. Atender las quejas de los clientes, orientarlos y brindar la información que necesiten.</li> <li>5. Representar a la empresa en eventos sociales.</li> </ol>	

6. Trabajar en conjunto con el encargado de caja, para que el servicio al cliente sea transparente, completo y satisfactorio.		
<b>Requisitos de formación y experiencia</b>		
<b>Características</b>	<b>Nivel deseado</b>	<b>Nivel admisible</b>
<b>Formación académica</b>	Tecnatura/ título universitario relacionado a la administración.	Secundario completo.
<b>Experiencia mínima</b>	-	3 años.
<b>Competencias requeridas</b>		
<p><b>Conocimiento y manejo de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de los diversos tipos de platos y los ingredientes que posee cada uno.</li> <li>• Manejo de celular, para la toma de pedidos digitales.</li> </ul> <p><b>Habilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominio en atención al cliente.</li> <li>• Capacidad de comunicación y escucha.</li> <li>• Capacidad para gestionar llamadas y pedidos.</li> <li>• Habilidad para adaptarse/responder a diferentes tipos de personalidades.</li> </ul>		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 40: Ficha de puesto de trabajo: Responsable de compra de insumos y materias primas.

<b>Descripción del cargo</b>	
<b>Denominación del área:</b>	Compras.
<b>Denominación del cargo:</b>	Responsable de compra de insumos y materias primas.
<b>Cantidad de personas en el área:</b>	1
<b>Cantidad de personas en el puesto:</b>	1
<b>Personal a cargo:</b>	-
<b>Descripción general del puesto:</b>	Encargado de gestionar la adquisición de los suministros necesarios para producir.
<b>Funciones esenciales</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llevar a cabo la gestión de proveedores: búsqueda, selección y seguimiento.</li> <li>2. Generar y enviar ordenes de compras a los proveedores cuando sea necesario.</li> <li>3. Controlar y actualizar en tiempo real el stock de insumos y materias primas.</li> <li>4. Efectuar control de calidad cuando ingresa la mercadería a la empresa.</li> <li>5. Controlar toda la documentación que acompaña la gestión de cada compra.</li> </ol>	

6. Recibir facturas/remitos y enviar el mismo al departamento de financiación.		
<b>Requisitos de formación y experiencia</b>		
<b>Características</b>	<b>Nivel deseado</b>	<b>Nivel admisible</b>
<b>Formación académica</b>	Tecnicatura /título universitario en administración, organización industrial, gestión de compras o similar.	Secundario completo.
<b>Experiencia mínima</b>	-	5 años.
<b>Competencias requeridas</b>		
<p><b>Conocimiento y manejo de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de herramientas informáticas (Excel, correo electrónico, teléfono).</li> <li>• Conocimiento de los insumos que requiere la empresa.</li> <li>• Conocimiento de la rotación de los insumos de la empresa.</li> </ul> <p><b>Habilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad negociadora.</li> <li>• Capacidad de organización y planificación.</li> <li>• Habilidades de comunicación orales y escritas.</li> <li>• Habilidades numéricas.</li> </ul>		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 41: Ficha de puesto de trabajo: Asistente de gerente general.

<b>Descripción del cargo</b>	
<b>Denominación del área:</b>	Gerencia General.
<b>Denominación del cargo:</b>	Asistente de gerente: Responsable de cobranzas/tesorería
<b>Cantidad de personas en el área:</b>	2
<b>Cantidad de personas en el puesto:</b>	1
<b>Personal a cargo:</b>	-
<b>Descripción general del puesto:</b>	Responsable del flujo de dinero y activos que ingresan y egresan a la empresa.
<b>Funciones esenciales</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brindar apoyo al Gerente General.</li> <li>2. Gestionar el pago a proveedores.</li> <li>3. Responsable de transacciones bancarias.</li> <li>4. Deberá reunir la documentación necesaria para entregar al contador la empresa.</li> <li>5. Confección de órdenes de pagos, transferencias, cheques, etc.</li> </ol>	

<b>Requisitos de formación y experiencia</b>		
<b>Características</b>	<b>Nivel deseado</b>	<b>Nivel admisible</b>
<b>Formación académica</b>	Título universitario (contador, administración de empresas, organización industrial o carrera afín)	Secundario completo, con orientación contable.
<b>Experiencia mínima</b>	1-2 años.	5 a 7 años.
<b>Competencias requeridas</b>		
<b>Conocimiento y manejo de:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen manejo de pc y paquete office (Excel y Word).</li> <li>• Conocimientos sobre facturación y cobros.</li> </ul> <b>Habilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de comunicación.</li> <li>• Habilidad en manejo de bancos.</li> <li>• Capacidad para organización y planificación.</li> </ul>		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 42: Ficha de puesto de trabajo: Jefe de cocina.

<b>Descripción del cargo</b>	
<b>Denominación del área:</b>	Producción.
<b>Denominación del cargo:</b>	Jefe de cocina (chef).
<b>Cantidad de personas en el área:</b>	4
<b>Cantidad de personas en el puesto:</b>	1
<b>Personal a cargo:</b>	3
<b>Descripción general del puesto:</b>	Responsable de que todos los pedidos sean elaborados de manera correcta y bajo condiciones de trabajo óptimas.
<b>Funciones esenciales</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asegurar el cumplimiento de todas las normas de salud y seguridad dentro del área de la cocina.</li> <li>2. Delegar tareas al personal de la cocina para asegurarse de que las comidas se preparen de manera eficaz.</li> <li>3. Supervisar el trabajo de los demás cocineros y brindar asesoramiento en caso de ser necesario.</li> <li>4. Modificar los platos según la temporada y disponibilidad de los ingredientes.</li> <li>5. Modificar ligeramente las recetas para satisfacer las necesidades y solicitudes de los clientes (por ejemplo, reducir la sal, eliminar los lácteos).</li> </ol>	

6. Estar alerta del stock disponible.		
<b>Requisitos de formación y experiencia</b>		
<b>Características</b>	<b>Nivel deseado</b>	<b>Nivel admisible</b>
<b>Formación académica</b>	Título de chef / cocinero profesional.	Cursos de cocina/ experiencia demostrable en el rubro.
<b>Experiencia mínima</b>	-	3 años
<b>Competencias requeridas</b>		
<p><b>Conocimiento y manejo de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento integro sobre cada plato que ofrece la empresa.</li> <li>• Manejo de herramientas y utensilios de cocina.</li> <li>• Conocimiento sobre técnicas culinarias.</li> </ul> <p><b>Habilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Capacidad para delegar tareas.</li> <li>• Habilidad para gestionar el tiempo.</li> </ul>		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 43: Ficha de puesto de trabajo: Cocinero.

<b>Descripción del cargo</b>	
<b>Denominación del área:</b>	Producción.
<b>Denominación del cargo:</b>	Cocinero (asistente de cocina).
<b>Cantidad de personas en el área:</b>	4
<b>Descripción general del puesto:</b>	Responsables de elaborar los platos solicitados por los clientes, respetando las normas de inocuidad alimentaria y cumpliendo las órdenes de su superior.
<b>Personal a cargo:</b>	-
<b>Descripción general del puesto:</b>	Responsable de elaborar los platos solicitados por el cliente.
<b>Funciones esenciales</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsable de descargar y ubicar la mercadería.</li> <li>2. Alistar la mesa de trabajo con todos los ingredientes y equipos de cocina necesarios.</li> <li>3. Elaborar los platos en función a los pedidos que ingresan.</li> <li>4. Mantener limpia y ordenada la zona de trabajo.</li> </ol>	
<b>Requisitos de formación y experiencia</b>	
<b>Características</b>	<b>Nivel deseado</b>
<b>Nivel admisible</b>	

<b>Formación académica</b>	Cursos, capacitaciones de cocina.	Experiencia demostrable en el rubro.
<b>Experiencia mínima</b>	2 años	5 años.
<b>Competencias requeridas</b>		
<b>Conocimiento y manejo de:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de procedimientos y métodos de cocción.</li> <li>• Manejo de herramientas de cortes, utensilios de cocina y para hornear.</li> <li>• Conocimiento de la carta de platos que ofrece la empresa.</li> </ul> <b>Habilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para trabajar en equipo.</li> <li>• Buena habilidad comunicativa.</li> <li>• Habilidad para gestionar el tiempo de elaboración.</li> </ul>		

Fuente: elaboración propia.

### 5.2.2 Descripción del órgano staff:

Tabla 44: Ficha puesto de trabajo: Community Manager.

<b>Descripción del cargo</b>		
<b>Denominación del área:</b>	Marketing.	
<b>Denominación del cargo:</b>	Community Manager.	
<b>Cantidad de personas en el área.</b>	1	
<b>Cantidad de personas en el puesto:</b>	1	
<b>Personal a cargo:</b>	-	
<b>Descripción general del puesto:</b>	Responsable de desarrollar y administrar el contenido de las redes sociales, para atraer clientes y crear una relación interactiva entre los mismos y la empresa.	
<b>Funciones esenciales</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsable de llevar a cabo la publicidad y difusión de la empresa, en redes sociales.</li> <li>2. Recopilar y revisar los datos de las redes sociales para desarrollar campañas más eficaces.</li> <li>3. Crear métodos para encontrar y guardar los comentarios de los clientes en línea.</li> <li>4. Asistir a los eventos sociales (públicos y privados) en los que participe la empresa.</li> <li>5. Crear contenido gráfico, textual y audiovisual, creativo de interacción con el cliente.</li> </ol>		
<b>Requisitos de formación y experiencia</b>		
<b>Características</b>	<b>Nivel deseado</b>	<b>Nivel admisible</b>
<b>Formación académica</b>	Grado en Periodismo, Publicidad y RRPP,	Cursos de marketing/ dirección de redes sociales.

	Marketing y Comunicación, Comunicación Audiovisual, ADE o similares.	
<b>Experiencia mínima</b>	-	3 años.
<b>Competencias requeridas</b>		
<b>Conocimiento y manejo de:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de las plataformas publicitarias de Facebook, twitter, YouTube e Instagram.</li> <li>• Manejo del inglés intermedio – avanzado.</li> <li>• Conocimientos de Software de diseño, como Photoshop, Illustrator, Adobe Premiere, Gimp, Canva o similares.</li> <li>• Conocimientos de Herramientas de Gestión de Redes Sociales como: Audiense (antes SocialBro), Buffer, Agora Pulse, Hootsuite, Sprout Social, Tweetdeck, Onlypult o Metricool,</li> </ul>		
<b>Habilidades:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de explicar datos complejos de medios sociales de una manera comprensible.</li> <li>• Habilidad resolutiva.</li> <li>• Ser creativo e innovador.</li> <li>• Capacidad para llegar al cliente y transmitir un mensaje por medio de fotografías.</li> <li>• Contar con buenos dotes para la comunicación y habilidades interpersonales.</li> </ul>		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 45: Ficha puesto de trabajo: Asesoría contable.

<b>Descripción del cargo</b>	
<b>Denominación del área:</b>	Estudio contable.
<b>Denominación del cargo:</b>	Asesoría contable.
<b>Cantidad de personas en el área.</b>	1
<b>Cantidad de personas en el puesto:</b>	1
<b>Personal a cargo:</b>	-
<b>Descripción general del puesto:</b>	Responsable de asesorar al cliente y procurar que todas las cuentas de la empresa se encuentren en regla.
<b>Funciones esenciales</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestionar los bienes y el patrimonio del negocio, procurando que se tomen las medidas de conservación o seguridad pertinentes.</li> <li>2. Confeccionar los libros contables.</li> <li>3. Elaborar informes y gráficos que ayuden a llevar un seguimiento periódico de la empresa.</li> </ol>	

4. Aconsejar al cliente en la toma de decisiones correctas para la empresa.		
<b>Requisitos de formación y experiencia</b>		
<b>Características</b>	<b>Nivel deseado</b>	<b>Nivel admisible</b>
<b>Formación académica</b>	Contador Público	Estudiante universitario avanzado.
<b>Experiencia mínima</b>	2 años.	-
<b>Competencias requeridas</b>		
<p><b>Conocimiento y manejo de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos de procedimientos básicos de teneduría de libros.</li> <li>• Conocimiento sobre los reglamentos financieros.</li> <li>• Conocimiento de Excel y softwares de contabilidad.</li> </ul> <p><b>Habilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades matemáticas y habilidad para detectar errores numéricos.</li> <li>• Habilidad para manejar información confidencial y delicada.</li> <li>• Capacidad de organización.</li> </ul>		

Fuente: elaboración propia.

### 5.3 Niveles salariales.

La empresa registrará sus condiciones de trabajo, pertenecientes al personal de cocina, bajo el Convenio Colectivo de Trabajo N° 389/04<sup>92</sup>, celebrado entre la Unión de Trabajadores Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina (U.T.H.G.R.A) y la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (F.E.H.G.R.A). Las categorías son:

Tabla 46: Puestos laborales operarios de cocina

Puesto	Categoría	Categoría del establecimiento
Chef	VI	Café – Bar – Confiterías Cat. “C” 1 Copa / Hoteles 1 Estrella
Ayudantes de cocina	III	Café – Bar – Confiterías Cat. “C” 1 Copa / Hoteles 1 Estrella

Fuente: <http://www.uthgra.org.ar/wp-content/uploads/2021/06/EscalasSalarial-JUN21-RESPAIS-FEHGRA.pdf>

En cuanto al resto del personal (Gerente general, asistente de gerente general, cajero y recepcionista), las condiciones de trabajo se registrarán en base al Convenio Colectivo de Trabajo N° 130/75 de Empleados de Comercio, perteneciente a la Federación Argentina de Empleados de Comercio y servicios (F.A.E.C.Y.S)<sup>93</sup>. Las categorías son:

Tabla 47: Puestos laborales personal administrativo.

Puesto	Categoría
Gerente General	Administrativo F
Asistente de gerente	Auxiliar A

<sup>92</sup> C.C.T 398/04 U.T.H.G.R.A – F.E.H.G.R.A (2021). <http://www.uthgra.org.ar/wp-content/uploads/2021/06/EscalasSalarial-JUN21-RESPAIS-FEHGRA.pdf>

<sup>93</sup> C.C.T 130/75 F.A.E.C.Y.S (2021). <https://www.ignacioonline.com.ar/empleados-de-comercio-escalas-2021-publicadas-por-la-faecys/>

Responsable de compras	Administrativo C
Cajero	Cajero A
Recepcionista	Administrativo A

Fuente: <https://www.ignacioonline.com.ar/empleados-de-comercio-escalas-2021-publicadas-por-la-faecys/>

## **5.4 Proceso de selección de recursos humanos.**

El gerente general será el encargado de realizar la selección del personal de la empresa. El proceso será el siguiente:

### **5.4.1 Publicación de la búsqueda:**

Esta etapa comienza una vez que se definen los requisitos que deberán cumplir en cada puesto de trabajo. Para la misma, se publicarán las vacantes en páginas web dedicadas a búsquedas laborales, diarios, radios y universidades (solo para alumnos avanzados). Los interesados deberán enviar su CV por correo electrónico al gerente de la empresa y el tiempo será de 10 días hábiles, luego de la publicación.

### **5.4.2 Recepción y revisión de CV:**

Pasados los 10 días de recepción de los curriculum vitae, se procederá a revisarlos y seleccionar aquellos candidatos que cumplan con los requisitos publicados en el anuncio. Dicho proceso será de 7 días hábiles. El gerente se encargará de dar aviso a los seleccionados y de pactar con ellos día y horario para llevar a cabo la entrevista.

### **4.4.3 Entrevista y selección:**

El gerente general, acompañado de un psicólogo/a realizará la entrevista de manera individual a cada uno de los seleccionados. La misma tendrá una duración aproximada de 30 minutos.

Una vez terminadas, se escogerá el candidato que mejor se adapte al puesto y se le dará aviso mediante una llamada telefónica y a los demás postulantes se les enviará un mail avisando que no fueron aceptados.

### **4.4.4 Examen médico.**

El candidato seleccionado deberá realizarse un chequeo médico preventivo, para conocer el estado de salud del mismo (hemograma completo, glicemia en ayuna, función renal, ácido úrico, hepatograma, análisis de orina, perfil lipídico). Dicho examen será costado por la empresa y el trabajador deberá realizarlo en el laboratorio bioquímico LABAC (San Luis 574), tendrá un valor estimado de \$3.500.

Si los resultados son favorables, la persona quedará contratada y se procede a la incorporación. En caso contrario se volverá a iniciar la búsqueda.

#### **4.4.5 Incorporación:**

El gerente le hará una inducción al candidato, realizando un recorrido por la empresa para que conozca las diferentes áreas de trabajo, le comentará las actividades de la empresa, le presentará el resto del personal y le mostrará su puesto de trabajo y las tareas que deberá realizar en el mismo.

## 6. GESTIÓN DE LA CALIDAD.

### 6.1 Misión, visión y valores corporativos.

#### Misión.

“Asegurar y mantener tanto la inocuidad como calidad de los productos, elaborando alimentos sanos y naturales y trabajando con proveedores certificados, que contribuyen con el cuidado del medioambiente”.

#### Visión.

“Lograr la certificación orgánica y ser reconocidos como empresa líder nacional en la elaboración de alimentos saludables, que ayuda a las personas a llevar una dieta equilibrada y acorde a su salud, contribuyendo con el cuidado del medioambiente.”

#### Valores corporativos.

- Elaboración de productos frescos, naturales y orgánicos.
- Trabajo en equipo.
- Higiene y calidad.
- Competitividad e innovación.
- Formación continua.
- Integridad laboral.

### 6.2 Normas de calidad implementadas por competidores.

Se visitaron las páginas web de los competidores directos mencionados en el capítulo de “mercado” para indagar acerca de las normas de calidad que aplica cada uno. A continuación, se presenta la información encontrada sobre dos competidores: Green Eat y Bio, solo orgánico.

Tabla 48: Certificaciones de la competencia directa

Competidor	Norma de calidad
Green Eat	GlobalGAp
Bio, solo orgánico	Food Safety S.A – Fs certificaciones.

Fuente: elaboración propia en base a la información que brinda la página web de cada competidor.

Certificaciones GlobalGAP<sup>94</sup>: conjunto de normas agrícolas reconocidas internacionalmente, se dedican a las Buenas Prácticas de Agricultura. Consiste en utilizar técnicas de producción que reduzcan el impacto del cultivo en el medio ambiente (en tierra y mar), para reducir el uso de

<sup>94</sup> <https://www.bureauveritascertification.com/co/project/global-gap/>

químicos, hacer más eficiente el uso de los recursos naturales y al mismo tiempo salvaguardar el bienestar tanto de los trabajadores como animales de granja y la vida marina. Se aplica en 3 ámbitos: cultivos, producción animal y acuicultura. El alcance de la certificación brinda:

- Inocuidad alimentaria y trazabilidad
- Medio ambiente (incluyendo biodiversidad).
- Salud, seguridad y bienestar del trabajador.
- El bienestar animal.
- Manejo Integrado del Cultivo (MIC), Manejo Integrado de Plagas (MIP), Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) y Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP)

Food Safety SA<sup>95</sup>: empresa argentina dedicada a brindar servicios de certificación, inspección, capacitación y gestión en el desarrollo de proyectos técnicos para la implementación de procesos de calidad, aplicados a productores, grupos de productores asociados, fábricas y empresas del sector agroindustrial, como así también la asistencia en gestión de la calidad para la administración pública, entre otros. Garantiza el cumplimiento de los requisitos de certificación en servicios, procesos y productos, prestando servicios de certificación en Argentina, Brasil, Paraguay, Estados Unidos y Colombia.

### 6.3 Desarrollo de un procedimiento principal.

El procedimiento elegido es de selección de proveedores, ya que son el punto de partida para que los alimentos cumplan con las exigencias de la empresa: ser orgánicos en el caso de las materias primas y biodegradables y/o reciclados para los insumos.

Tabla 49: Encabezado formulario descripción de procesos.

	<p><b>Procedimiento:</b> <i>Selección de proveedores.</i></p>	Código: S-PROV-001
		Fecha:
		Página:
		Revisión:

Fuente: elaboración propia.

INDICE:

#### I. Objeto

<sup>95</sup> <https://www.foodsafety.com.ar/>

- II. Alcance
- III. Definiciones y abreviaturas.
- IV. Responsables.
- V. Descripción.
- VI. Historial de revisiones.
- VII. Anexos.

Tabla 50: Responsables de formulario descripción de procesos.

Confeccionado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma:		
Aclaración:		

Fuente: elaboración propia.

I. Objeto:

Establecer el método de selección, evaluación y mantención de proveedores.

II. Alcance:

Aplica a todos los proveedores externos de materias primas e insumos, definidos como críticos para el área de producción en donde se elaboran los alimentos que se venden al público.

III. Definiciones y abreviaturas:

*Proveedor:* Es la persona natural o jurídica, que cumple con las exigencias establecidas por la empresa para entregar suministros necesarios para producir y entregar el producto final al cliente.

*Suministros:* Es la mercancía a ser fabricada que sufre un proceso desde el productor hasta el consumidor final, para poder satisfacer sus necesidades.

IV. Responsables.

Gerente general, asistente de gerente y Responsable de compras.

V. Descripción:

El presente documento establece la metodología mediante la cual H&T busca, selecciona, evalúa y escoge a sus proveedores de materias primas e insumos:

- a) *Búsqueda e identificación de proveedores:* se recolectan datos de los posibles proveedores como ser años de experiencias, clientes anteriores y actuales, certificaciones, etc. Haciendo uso de diversas fuentes de información como recomendaciones de colegas, proveedores de la competencia, internet, ferias o exposiciones. Con el propósito de establecer una lista de aquellos que fabriquen/elaboren/comercialicen los suministros necesarios para la empresa.

- b) *Criterios de selección*: la empresa contará con criterios referidos a la calidad de los suministros y criterios económicos. Se elaborará una lista que incluya los criterios tanto para las materias primas como para los insumos, se le colocará un puntaje ideal y un rango mínimo de aceptación para cada uno (ver anexo b).
- c) *Evaluación de proveedores*: Se elaborará una ficha por proveedor, una base de datos y se hará uso de la lista de criterios. Luego se llevará a cabo una reunión con cada uno de ellos, con el fin de completar la información faltante, resolver dudas o plantear propuestas al proveedor. Luego, se sumará el puntaje obtenido por cada proveedor, utilizando la siguiente tabla como referencia:

Tabla 51: Tabla de evaluación de proveedores.

Puntaje	Calificación	Descripción	Resultado
100	Excelente	Supera las expectativas y exigencia que solicita la empresa.	Cumple
83-100	Bueno	Cumple con los requisitos y exigencias solicitados por la empresa.	Cumple
80-100	Regular	Cumple con la mayoría de los requisitos y exigencias solicitados por la empresa.	Cumple
Menos de 80	Malo	Cumple con algunos de los requisitos y exigencias solicitados por la empresa, no es un proveedor rentable.	No cumple

Fuente: elaboración propia.

- d) *Selección de proveedores*: Luego de efectuar los pasos nombrados anteriormente, se tendrá la capacidad de seleccionar a los proveedores (mínimo 3) que mejor se adapten a los criterios que se exigen y pasarán a formar parte de la base de datos de la empresa.

#### VI. Historial de revisiones:

Tabla 52: historial de revisiones.

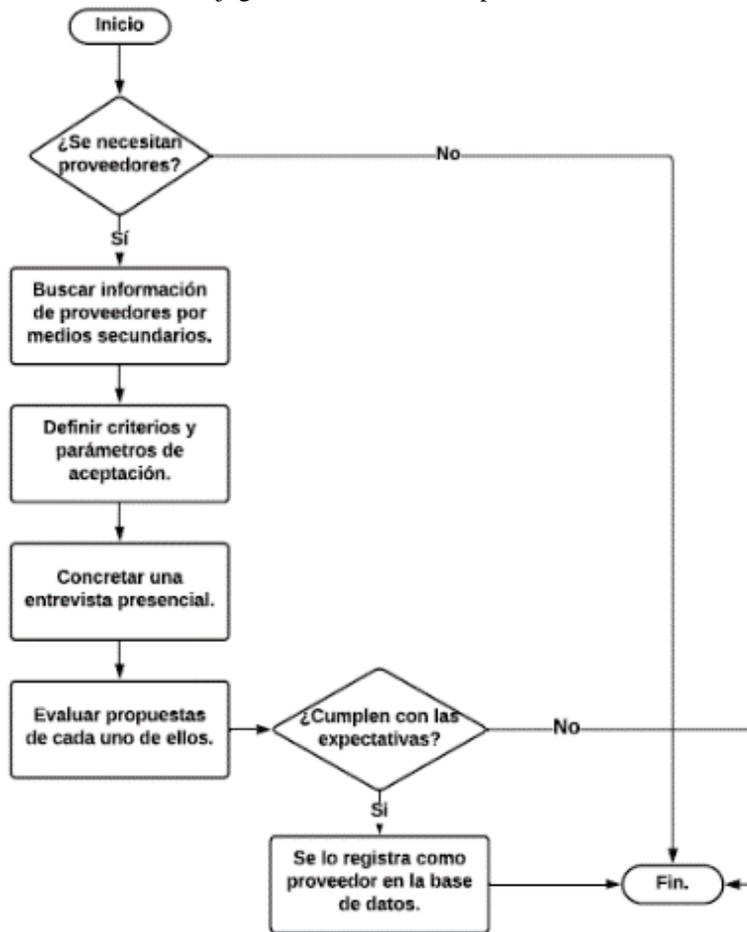
Revisión	Fecha	Descripción.
000	_/_/_	Emisión original.

Fuente: elaboración propia.

#### VII. Anexos:

- a) *Flujograma de selección de proveedores*: expone gráficamente los pasos que deben llevarse a cabo para escoger a los proveedores más beneficiosos para la empresa.

Gráfico 18: Flujograma de selección de proveedores.



Fuente: elaboración propia.

b) *Criterios de selección para proveedores de materias primas e insumos:* en la siguiente tabla se exponen los criterios que la empresa considera fundamental que cumplan sus proveedores, como así también el puntaje que le asigna a cada uno y el mínimo aceptable de los mismos. Será condición excluyente que todos los proveedores seleccionados cuenten con un nivel mínimo aceptable para todas las exigencias. En caso que se llegue a la puntuación deseada pero no se observe cumplimiento con algún criterio, dicho proveedor no será contratado.

Tabla 53: Criterios de selección para proveedores de materias primas e insumos.

Criterios para selección de proveedores de materias primas e insumos			
Factor	Puntaje	Descripción	Mínimo aceptable
Certificación orgánica (Aplica a materias primas)	-	Requisito excluyente y obligatorio.	-

Biodegradables/reciclados (Aplica a insumos)	-	Requisito excluyente y obligatorio.	-
Calidad del servicio	25	Cumplimiento con las normas de Seguridad e higiene laboral, cumplimiento con la normativa ambiental, productos de calidad, infraestructura, equipos y herramientas.	Entre 23 y 25
Precio/ calidad	20	La relación entre el precio y la calidad de los productos/insumos es coherente.	Entre 18 y 20
Plazos	20	Cumplimiento en plazos de entrega, plazos y formas de pago, programación del trabajo.	Entre 19 y 20
Aspectos administrativos	10	Cumplimiento de leyes laborales, cumplimiento de los requisitos y compromisos del proveedor con los pagos, tramites y documentos.	Entre 5 y 10
Servicio post venta	10	El proveedor garantiza asistencia, devoluciones por mal estado, entre otras.	Entre 5 y 10
Beneficios/descuentos comerciales	15	Descuentos por ser un comercio, descuentos por volumen de compra (rappels), pago del transporte.	Entre 13 y 15
<b>Total</b>	<b>100</b>		<b>Entre 83 y 100</b>

Fuente: elaboración propia.

- c) *Planilla de selección de proveedores*: Luego de la entrevista personal con cada uno de los posibles proveedores, mediante la siguiente planilla se podrá observar quienes cumplen con los requisitos y exigencias que la empresa solicita.

Tabla 54: Planilla de selección de proveedores.

		<p align="center"><b>Proceso:</b> <i>Selección de proveedores.</i></p>			Código: Prov-002.  Fecha:
<b>Planilla de selección de proveedores</b>					
<b>Proveedor</b>	<b>Razón Social</b>	<b>Categoría</b>	<b>Certificadora</b>	<b>Puntaje obtenido</b>	<b>Situación</b>


Fuente: elaboración propia.

### 6.3 Análisis de peligro y puntos críticos de control.

El análisis de peligros y puntos críticos de control es el paso principal para la implementación de la norma HACCP. La misma, es un sistema de inocuidad alimentaria basado en la identificación de todos los peligros potenciales en los ingredientes y los distintos procesos de producción de los alimentos. El objetivo es tomar las medidas necesarias para la prevención de posibles riesgos de contaminación y garantizar así la inocuidad alimentaria.

Para llevar a cabo dicho análisis, se identificarán todos aquellos riesgos de tipo físicos, químicos y biológicos asociados a las diferentes etapas del proceso productivo. Una vez definidos, se justificarán los mismos, se detallarán las medidas de control a implementar y se evaluará si dicho punto será crítico o no.

- **Peligros biológicos:** aquellos que provocan toxiinfecciones alimentarias. Como ser: bacterias, parásitos, virus, hongos.
- **Peligros químicos:** metales pesados, pesticidas o cualquier otra sustancia o compuesto con efectos sobre la salud.
- **Peligros físicos:** cualquier material extraño presente en un alimento que proceda de las operaciones de elaboración o por contaminación externa. Como ser: trozos de cristal, plástico, metal, pelos, etc.

Tabla 55: Análisis de peligros y puntos críticos de control.

Etapa del proceso.	Peligros		Justificación	Medidas de control a implementar	PCC
	Tipo	Descripción			
Recepción de MP	Biológico	Presencia de microorganismos patógenos, hongos, putrefacción en los alimentos.	Debido a un inadecuado mantenimiento de las condiciones de temperatura, rotura de la cadena de frío o de calor, durante el tiempo de traslado.	Controlar que el camión de traslado cumpla con los requisitos solicitados para el transporte de la mercadería en cuestión.  Ejercer control de calidad inmediatamente que la mercadería ingresa a la empresa.	SI
Descarga de mercadería	Físico	Contaminación de la mercadería por ruptura de los cajones, provocado por personas encargadas de realizar la descarga.	Debido a inconvenientes esporádicos como ser: mal agarre de los cajones, trapiés, distracciones, etc.	Mantener la zona de descarga libre de obstáculos que puedan llegar a provocar algún daño a la mercadería y/o al operario.	NO
Higienización de MP	Biológico	PH , concentración de cloro y temperatura del agua.	Debido a que el PH y la actuación efectiva del cloro, se ven afectados directamente por la temperatura del agua.	Una vez que la lavadora de vegetales se encuentre con agua, se medirá el PH haciendo uso de un medidor digital, luego se controlará la temperatura mediante un termómetro. Si estas medidas resultan optimas, se colocará la cantidad de cloro necesaria y se comenzará con el proceso de higienización.	SI
Almacenamiento	Biológico	Presencia de plagas, presencia de hongos, crecimiento de bacterias patógenas.	Debido a que en todo lugar dedicado a la gastronomía se encuentran restos de comida, humedad y calor constantemente.	Efectuar una vez al mes un control integrado de plagas.  Higienizar una vez por semana los depósitos y heladeras, para impedir el periodo de incubación de plagas y el desarrollo de bacterias.  Controlar diariamente el estado de aquellos alimentos envasados o empacados que no se utilizan en totalidad.	SI

Elaboración del plato	Biológico	Incremento de bacterias y posible contaminación cruzada.	Debido a la mal cocción de los alimentos y una incorrecta manipulación.	Respetar los tiempos y temperaturas de cocción de los alimentos (carnes, verduras, legumbres, etc). Efectuar control visual antes de emplatarse los mismos.	SI
	Físico	Contaminación por ingreso de polvo, metales, pelos, etc.	Debido a malas prácticas de manipulación por parte de los manipuladores.	Utilizar de manera obligatoria uniforme de trabajo (cofia, guantes y barbijo principalmente) y efectuar un control visual permanente.	
Packaging	Físico	Contaminación del producto final.	Debido a que el operario no se encontraba utilizando la vestimenta adecuada.	Utilizar de manera obligatoria uniforme de trabajo (cofia, guantes y barbijo principalmente) y efectuar un control visual permanente.	NO

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 53, se analizaron diversos riesgos asociados a peligros alimentarios que se encuentran en el proceso productivo de elaboración de viandas y se ha podido detectar que los puntos críticos de control del mismo serán:

- Recepción de MP.
- Higienización.
- Almacenamiento.
- Elaboración.

A continuación, se detallarán los límites críticos de los puntos nombrados anteriormente, el período de control y los responsables de los mismos.

Tabla 56: Control de los PCC

Etapa del proceso	Riesgo a controlar	PPC	Límite crítico	Control	
				Responsable	Cuando
Recepción de la MP	Presencia de microorganismos patógenos.	Temperatura.	$< 5^{\circ} < 12^{\circ}$	Responsable de compras.	Cada sábado, al ingresar la mercadería.
Higienización	Ph, concentración de cloro y temperatura del agua.	PH	6,5 – 7	Cocineros.	Cada sábado, luego del ingreso de la mercadería.
		Temperatura	$< 8^{\circ} < 12^{\circ}$		
		Cloro	70 Mg/L		
Almacenamiento	Presencia de plagas, bacterias, hongos.	Tiempo de heladeras y cámara frigorífica abiertas.	$\leq 10$ min	Jefe de cocina y cocineros	Durante la jornada de trabajo
		Orden y limpieza de depósitos.	0	Encargado de limpieza	Una vez a la semana.
Elaboración	Mal cocción de los alimentos.	Temperatura.	Frutas y Verduras: $170^{\circ}$ Carnes: Entre $65^{\circ}$ - $80^{\circ}$	Jefe de cocina y cocineros.	Durante el proceso.
		Tiempo.	Frutas y verduras: 5-10 min Carnes: 15-20 min		

Fuente: elaboración propia.

## 6.4 Normas de Inocuidad Alimentaria.

La inocuidad Alimentaria puede definirse como el conjunto de condiciones y medidas necesarias durante la producción, almacenamiento, distribución y preparación de alimentos para asegurar que una vez ingeridos, no representen un riesgo para la salud del consumidor.

La única manera de asegurar inocuidad en los alimentos es logrando un adecuado control de la cadena de producción alimentaria en su totalidad, teniendo en cuenta todas sus etapas.<sup>96</sup> A continuación, se detallará la norma que la empresa desea implementar a futuro:

- Norma ISO 22000

Es considerada una herramienta de gestión que liga la Seguridad Alimentaria a los procesos de negocio y promueve que las organizaciones analicen con detalle los requisitos de sus clientes, definan sus procesos y los mantengan perfectamente controlados. Así mismo se facilita que las organizaciones puedan integrar sus Sistemas de Gestión de la Calidad y de Seguridad Alimentaria.

Está diseñada para su posible aplicación en cualquier organización que opera dentro de la cadena alimentaria, tanto de manera directa como indirecta, independientemente de su tamaño y complejidad, proporcionando la transparencia necesaria en todas las operaciones, procesados y transacciones realizadas sobre los productos alimentarios, desde su origen en el campo/granja, hasta su llegada al consumidor final.<sup>97</sup>

El primer paso se encuentra asociado a cumplir con el programa de prerrequisitos ISO 22002<sup>98</sup>. Aquí se detallan las características de los prerrequisitos generales que engloba dicha norma y se aplican a todas las organizaciones, independientemente de su tamaño o complejidad, existiendo requisitos específicos en función del tipo de organización:

- ISO/TS 22002-1: Elaboradores de Alimentos.
- ISO/TS 22002-2: Servicios de Alimentos.
- ISO/TS 22002-3: Agricultura.
- ISO/TS 22002-4: Fabricantes de Envases para Alimentos.

---

<sup>96</sup> ISO (2018). *NORMAS ISO- ISO22000*. Recuperado de <https://www.normas-iso.com/iso-22000/>

<sup>97</sup> ISO 22000 (2016). <http://gestion-calidad.com/wp-content/uploads/2016/09/Resumen-22000.pdf>

<sup>98</sup> Tasker Consultores. ISO 22002-X: Programa de prerrequisitos. <http://www.taskerconsultores.com.ar/iso22002/index.html>

En el caso de la empresa en cuestión, H&T, el programa de prerrequisitos que implementará será ISO 22002-2.

Dicho programa, permite que la empresa que lo requiera pueda solicitar la auditoría en las normas ISO 22000 e ISO/TS 22002-2 y obtener el certificado de cumplimiento de las normas ISO 22000, ISO/TS 22002-2 y HACCP otorgado bajo los requisitos de la NTC 5830 en la misma auditoría o si lo prefiere recibir un único certificado al solicitar la auditoría bajo la norma de programas prerrequisitos (PPR) ISO / TS 22002-2.<sup>99</sup>

Por el momento, se cumplirán los siguientes:<sup>100</sup>

- Áreas de trabajo:

La empresa tendrá sus sectores de trabajo identificados y divididos (recepción, cocina, depósitos) para lograr una disposición de máquinas, equipos y materiales efectiva. De esta manera, se podrá prevenir la contaminación cruzadas. A su vez, el diseño de las mismas será el apropiado para facilitar tanto las operaciones de manipulación de alimentos como su limpieza y mantenimiento.

- Área de manipulación de alimentos:

Las superficies de paredes, pisos y techos serán impermeables, no absorbentes y lavables. Los suelos serán de material antideslizante. Las puertas serán resistentes y tendrán una superficie lisa. Se evitará el uso de materiales que no puedan limpiarse y desinfectarse adecuadamente.

El sistema de drenaje y presión de agua será óptimo, sobre todo en aquellos sectores de tránsito continuo de personal (baños) y operaciones (sector de lavado, donde se encuentran platos, utensilios, etc).

- Iluminación y ventilación:

Todas las áreas de la empresa serán provistas del sistema adecuado de iluminación y de modo que no afecte de manera negativa a los alimentos. Todo artefacto de iluminación se encontrará protegido, para asegurar que, en caso de roturas, los productos y/o equipos no se contaminen.

A todas aquellas áreas de manipulación de alimentos, se les proporcionará una adecuada ventilación para evacuar los vapores generados en el proceso de manera efectiva. Para ello se instalará una campana de extracción

- Instalaciones de higiene personal y baño:

---

<sup>99</sup> Verón, J (2021). NORMA ISO 22002: requisitos de calidad e inocuidad de los alimentos. <https://www.regulacionsanitaria.com.ar/2021/03/norma-iso-22002-requisitos-de-calidad-e.html>

<sup>100</sup> ISO (2013) TECHNICAL SPECIFICATION ISO/TS 22002-2. <https://www.sis.se/api/document/preview/915776/>

Para lograr una correcta higiene tanto del lugar como de los operarios, se deberá contar con espacios designados que permitan llevarla a cabo:

- Se contará con medios adecuados para lavar, secar y guardar los materiales de cocina, como así también para el lavado de manos.
- Se tendrán fregaderos designados para el lavado de manos, cuyos grifos serán activados, preferentemente, con el pie, rodilla, codo o sensor. A su vez, estarán separados de los fregaderos para uso alimentario y estaciones de limpieza de equipos.
- Se cumplirán con los criterios microbiológicos para que el agua utilizada para el lavado de manos se encuentre en concordancia con el agua potable.
- Mantenimiento:

El edificio, el equipo, los utensilios y las instalaciones del establecimiento, incluidos los sistemas de drenaje, se mantendrán en condiciones de mantenimiento y condiciones adecuadas para facilitar que todos los procedimientos de higiene funcionen según lo previsto y no contaminen los alimentos.

Por tal motivo, existirá un programa de mantenimiento preventivo para garantizar los alimentos no se vean afectados durante las operaciones de mantenimiento.

Este programa debe incluir todos los dispositivos utilizados para monitorear y / o controlar los peligros para la seguridad alimentaria.

## 7. ESTUDIO ECONOMICO.

### 7.1 Inversión inicial.

Para llevar a cabo este proyecto es necesario realizar una inversión inicial de \$5.073.233. Esto incluye la puesta a punto del local, máquinas y equipos, herramientas, insumos de gestión comercial, luminaria y el transporte. Cada uno de estos conceptos estará explicado de manera detallada las tablas n° 57 y 58.

Tabla 57: detalle de costos inversión inicial.

Inversión total	
Descripción	Costo
Puesta a punto del local gastronómico	\$ 213.980
Máquinas y equipos	\$ 2.183.541
Herramientas	\$ 203.300
Insumos de gestión comercial	\$ 669.800
Luminaria	\$ 106.612
Vehículo	\$ 1.720.000
<b>Total</b>	<b>\$ 5.097.233</b>

Fuente: elaboración propia.

### 7.2 Amortizaciones.

En este apartado se llevarán a cabo las amortizaciones de todas las inversiones presentadas anteriormente, el tipo de amortización que se utilizó fue el método lineal, asignándole a cada año la misma cuota de amortización dependiendo tanto del valor del bien como de su vida útil. El total de todas las amortizaciones arroja un valor de \$ 726.770.

Tabla 58: Costo total de amortizaciones.

Amortizaciones de máquinas y equipos:						
Detalle	Cantidad	Precio unitario (\$)	Precio total (\$)	Amortiza (años)	% Anual	Costo anual
Lavadora industrial de vegetales, frutas y hortalizas.	1	\$ 520.000	\$ 520.000	10	0	\$ 52.000
Cámara frigorífica de alimentos	1	\$ 440.000	\$ 440.000	10	0	\$ 44.000
Peladora de frutas y vegetales.	1	\$ 81.380	\$ 81.380	10	0	\$ 8.138
Cocina industrial	1	\$ 42.000	\$ 42.000	10	0	\$ 4.200
Campana extractora	1	\$ 22.000	\$ 22.000	10	0	\$ 2.200

Microondas industrial	1	\$ 49.590	\$ 49.590	\$ 10	\$ 0	\$ 4.959
Exprimidora de jugos	1	\$ 362.965	\$ 362.965	\$ 10	\$ 0	\$ 36.297
Licadoras	1	\$ 17.000	\$ 17.000	\$ 10	\$ 0	\$ 1.700
Exhibidora vertical	1	\$ 215.306	\$ 215.306	\$ 10	\$ 0	\$ 21.531
Juguera	1	\$ 49.000	\$ 49.000	\$ 10	\$ 0	\$ 4.900
Picadora de carne	1	\$ 46.560	\$ 46.560	\$ 10	\$ 0	\$ 4.656
Cortadora de fiambre	1	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 10	\$ 0	\$ 1.200
Balanza	1	\$ 15.300	\$ 15.300	\$ 10	\$ 0	\$ 1.530
Tostador carlittero con plancha bífera	1	\$ 45.080	\$ 45.080	\$ 10	\$ 0	\$ 4.508
Rallador eléctrico	1	\$ 13.000	\$ 13.000	\$ 10	\$ 0	\$ 1.300
Batidora amasadora profesional	1	\$ 41.000	\$ 41.000	\$ 10	\$ 0	\$ 4.100
Bajo mesada+ alacena+ mesada con bacha	1	\$ 60.560	\$ 60.560	\$ 10	\$ 0	\$ 6.056
Máquina expendedora de bebidas calientes	1	\$ 150.800	\$ 150.800	\$ 10	\$ 0	\$ 15.080
<b>Subtotal</b>						<b>\$ 218.354</b>
<b>Amortización de herramientas:</b>						
Set cacerola y ollas	1	\$ 26.000	\$ 26.000	\$ 3	\$ 0	\$ 8.667
Wok	2	\$ 13.000	\$ 26.000	\$ 3	\$ 0	\$ 8.667
Cacerola y salsera	1	\$ 23.350	\$ 23.350	\$ 3	\$ 0	\$ 7.783
Plancha bífera	1	\$ 5.250	\$ 5.250	\$ 3	\$ 0	\$ 1.750
Bowls	4	\$ 1.850	\$ 6.800	\$ 3	\$ 0	\$ 2.267
Colador flex	3	\$ 1.800	\$ 4.500	\$ 3	\$ 0	\$ 1.500
Fuentes para horno	10	\$ 2.500	\$ 8.500	\$ 3	\$ 0	\$ 2.833
Set 4 utensilios premium	3	\$ 4.500	\$ 11.700	\$ 3	\$ 0	\$ 3.900
Tablas para picar verduras	6	\$ 1.900	\$ 10.500	\$ 3	\$ 0	\$ 3.500
Tablas para picar carnes	3	\$ 5.500	\$ 15.600	\$ 3	\$ 0	\$ 5.200
Set de cuchillos	5	\$ 6.500	\$ 17.500	\$ 3	\$ 0	\$ 5.833
Medidor de PH digital	1	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 3	\$ 0	\$ 1.333

Termómetro digital	1	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 3	\$ 0	\$ 833
<b>Subtotal</b>						<b>\$ 54.067</b>
<b>Amortizaciones de insumos para gestión comercial:</b>						
Puerta corrediza	1	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 10	\$ 0	\$ 1.500
Escritorio recepción	1	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 10	\$ 0	\$ 4.000
Silla cajera	1	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 10	\$ 0	\$ 2.500
Silla para espera	3	\$ 8.000	\$ 16.500	\$ 10	\$ 0	\$ 1.650
Computadora	1	\$ 145.000	\$ 145.000	\$ 3	\$ 0	\$ 48.333
Teléfono celular	1	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 3	\$ 0	\$ 16.667
Estantería metálica	11	\$ 16.500	\$ 77.000	\$ 10	\$ 0	\$ 7.700
Cestos de basura	4	\$ 2.500	\$ 3.764	\$ 10	\$ 0	\$ 376
Aire acondicionado	1	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 10	\$ 0	\$ 5.500
Calefactor	1	\$ 30.500	\$ 30.500	\$ 10	\$ 0	\$ 3.050
Ventilador de techo	2	\$ 25.000	\$ 13.000	\$ 10	\$ 0	\$ 1.300
Pava eléctrica	1	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 5	\$ 0	\$ 1.700
Matafuego	2	\$ 9.000	\$ 18.000	\$ 10	\$ 0	\$ 1.800
Dispensar de agua	1	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 10	\$ 0	\$ 130
Reloj de pared	2	\$ 2.500	\$ 1.200	\$ 10	\$ 0	\$ 120
Caja registradora	1	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 10	\$ 0	\$ 500
Pizarrón cartel doble	1	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 5	\$ 0	\$ 700
Software de gestión	1	\$ -	\$ 2.420	-	-	-
<b>Subtotal</b>						<b>\$ 97.526</b>
<b>Amortización luminaria:</b>						
Cableado eléctrico, iluminación e instalación de equipos	-	-	\$ 85.000,00	10	10%	\$ 8.500
Luces de techo led para recepción	2	\$ 3.986,00	\$ 7.972,00	5	20%	\$ 1.594
Luces de techo led para cocina	6	\$ 1.240,00	\$ 7.440,00	5	20%	\$ 1.488
Luces de techo led para depósitos y baño	5	\$ 1.240,00	\$ 6.200,00	5	20%	\$ 1.240

<b>Subtotal</b>						<b>\$ 12.822</b>
<b>Amortización Vehículo</b>						
FIAT Fiorino Fire Pack Top			\$ 1.720.000,00	5	20%	\$ 344.000
<b>Total</b>			<b>\$ 4.683.037,00</b>			<b>\$ 726.770</b>

Fuente: elaboración propia.

El cálculo de las amortizaciones responde a la fórmula:

$$\text{Amortización} = \frac{\text{Valor original del bien}}{\text{Años de vida útil}}$$

Siendo los años de vida útil los establecidos por AFIP, en Anexo del Decreto 873/1997<sup>101</sup>

### 7.3 Costo de materias primas e insumos.

A continuación, se presentan los costos de las materias primas, tanto de la línea desayunos como de la línea almuerzos, junto con todos los insumos. Los mismos se encuentran calculados en forma semanal, mensual y anual para materias primas y mensual y anual para insumos.

Tabla 59: Costo de materias primas - desayunos.

<b>Costo Materias Primas</b>					
<b>Detalle</b>	<b>Cantida d semanal (Kg- U)</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo total semanal</b>	<b>Costo total mensual</b>	<b>Costo total anual</b>
Manzana	70 Kg	\$ 175	\$ 12.250	\$ 49.000	\$ 588.000
Banana	100 kg	\$ 254	\$ 25.400	\$ 101.600	\$ 1.219.200
Naranja	200 kg	\$ 150	\$ 30.000	\$ 120.000	\$ 1.440.000

<sup>101</sup> Infoleg. Decreto 873/1997 Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/45000-49999/45484/norma.htm>

Kiwi	10 kg	\$ 435	\$ 4.350	\$ 17.400	\$ 208.800
Huevo	50 U	\$ 560	\$ 933	\$ 3.733	\$ 44.800
Pan integral	17 kg	\$ 200	\$ 3.400	\$ 13.600	\$ 163.200
Jamón	2,5 Kg	\$ 875	\$ 2.188	\$ 8.750	\$ 105.000
Frutos secos	6 kg	\$ 2.000	\$ 12.000	\$ 48.000	\$ 576.000
Granola	3 Kg	\$ 1.500	\$ 4.500	\$ 18.000	\$ 216.000
mix cereales	5 Kg	\$ 120	\$ 600	\$ 2.400	\$ 28.800
Avena	15 Kg	\$ 110	\$ 1.650	\$ 6.600	\$ 79.200
queso untable light	1 Kg	\$ 980	\$ 980	\$ 3.920	\$ 47.040
yogur vegetal	175 U	\$ 90	\$ 15.750	\$ 63.000	\$ 756.000
Leche de soja	94 Lts	\$ 132	\$ 12.408	\$ 49.632	\$ 595.584
Tofu	5 Kg	\$ 750	\$ 3.750	\$ 15.000	\$ 180.000
Leche descremada	71 Lts	\$ 130	\$ 9.230	\$ 36.920	\$ 443.040

Café	3 Kg	\$ 3.500	-	\$ 10.500	\$ 126.000
Chocolate	3Kg	\$ 3.500	-	\$ 10.500	\$ 126.000
Variedades de té	3 Kg	\$ 3.500	-	\$ 10.500	\$ 126.000
alfajor de arroz	50 U	\$ 45	\$ 2.250	\$ 9.000	\$ 108.000
barrita de cereal con yogur	150 U	\$ 60	\$ 9.000	\$ 36.000	\$ 432.000
galletitas de avena	2 Kg	\$ 400	\$ 800	\$ 3.200	\$ 38.400
Miel	100 U	\$ 20	\$ 2.000	\$ 8.000	\$ 96.000
Mermelada orgánica	100 U	\$ 10	\$ 1.000	\$ 4.000	\$ 48.000
<b>Totales</b>			<b>\$ 154.439</b>	<b>\$ 649.255</b>	<b>\$ 7.791.064</b>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 60: Costo materias primas- Almuerzos.

<b>Costo Materias Primas</b>					
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad (Kg- U)</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo semanal</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Costo anual</b>
Huevo	100 U	\$ 560	\$ 1.867	\$ 7.467	\$ 89.600
Lechuga mantecosa	2 kg	\$ 200	\$ 400	\$ 1.600	\$ 19.200
Lechuga morada	2 kg	\$ 300	\$ 600	\$ 2.400	\$ 28.800
Lechuga romana	2 kg	\$ 350	\$ 700	\$ 2.800	\$ 33.600
Espinaca	2 kg	\$ 20	\$ 41	\$ 163	\$ 1.956
Morrón amarillo	9 kg	\$ 250	\$ 2.250	\$ 9.000	\$ 108.000

Morrón Verde	7 kg	\$ 250	\$ 1.750	\$ 7.000	\$ 84.000
Morrón rojo	2 kg	\$ 250	\$ 500	\$ 2.000	\$ 24.000
Zanahoria	9 kg	\$ 110	\$ 990	\$ 3.960	\$ 47.520
zapallito verde	20 kg	\$ 230	\$ 4.600	\$ 18.400	\$ 220.800
Cebolla	15 kg	\$ 100	\$ 1.500	\$ 6.000	\$ 72.000
Calabaza	7 kg	\$ 80	\$ 560	\$ 2.240	\$ 26.880
Lenteja	6 kg	\$ 230	\$ 1.380	\$ 5.520	\$ 66.240
Papa blanca	7 kg	\$ 120	\$ 840	\$ 3.360	\$ 40.320
Repollo morado	2 kg	\$ 200	\$ 400	\$ 1.600	\$ 19.200
Repollo blanco	2 kg	\$ 200	\$ 400	\$ 1.600	\$ 19.200
Tomate	40 kg	\$ 350	\$ 14.000	\$ 56.000	\$ 672.000
Tomate cherries	20 kg	\$ 1.100	\$ 22.000	\$ 88.000	\$ 1.056.000
Choclo	3 kg	\$ 140	\$ 420	\$ 1.680	\$ 20.160
Zucchini	1 kg	\$ 290	\$ 290	\$ 1.160	\$ 13.920
Berenjena	2 kg	\$ 230	\$ 460	\$ 1.840	\$ 22.080
Harina integral	6 kg	\$ 210	\$ 1.260	\$ 5.040	\$ 60.480
Espaguetis	3,5 kg	\$ 500	\$ 1.750	\$ 7.000	\$ 84.000
Arroz blanco	2 kg	\$ 270	\$ 540	\$ 2.160	\$ 25.920
Maicena	1 kg	\$ 269	\$ 269	\$ 1.076	\$ 12.912
Crutones	1 kg	\$ 195	\$ 195	\$ 780	\$ 9.360
Carne vacuna picada	3 kg	\$ 1.000	\$ 3.000	\$ 12.000	\$ 144.000
Pechuga de pollo	14 kg	\$ 780	\$ 10.920	\$ 43.680	\$ 524.160
Carne ternera	2 kg	\$ 2.100	\$ 4.200	\$ 16.800	\$ 201.600
Tofu	4 kg	\$ 750	\$ 3.000	\$ 12.000	\$ 144.000
Queso sardo	6 kg	\$ 500	\$ 3.000	\$ 12.000	\$ 144.000
Queso parmesano	6 kg	\$ 1.900	\$ 11.400	\$ 45.600	\$ 547.200
Queso magro, sin sal	5 kg	\$ 600	\$ 3.000	\$ 12.000	\$ 144.000
Sal	6 kg	\$ 300	-	\$ 1.800	\$ 21.600
aceite de oliva	7 lts	\$ 1.540	-	\$ 10.780	\$ 129.360
pimienta negra	1 kg	\$ 194	\$ 194	\$ 776	\$ 9.312
Orégano	1 kg	\$ 140	\$ 140	\$ 560	\$ 6.720
Provenzal	1 kg	\$ 190	\$ 190	\$ 760	\$ 9.120
Ajo	4 Kg	\$ 170	\$ 680	\$ 2.720	\$ 32.640

Albahaca	5 kg	\$ 450	\$ 2.250	\$ 9.000	\$ 108.000
Perejil	1 kg	\$ 350	\$ 350	\$ 1.400	\$ 16.800
<b>Totales</b>			<b>\$ 102.285</b>	<b>\$ 421.722</b>	<b>\$ 5.060.660</b>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 61: Costos de insumos- Desayunos.

Detalle	Cantidad necesaria mensual (U)	Costo unitario	Costo mensual	Costo anual
Bolsas	2.400	\$ 10	\$ 24.120	\$ 289.440
Servilletas	2.400	\$ 2	\$ 3.600	\$ 43.200
Sorbetes	2.400	\$ 1	\$ 1.560	\$ 18.720
Vasos bebidas calientes	2.400	\$ 5	\$ 12.000	\$ 144.000
Vasos bebidas frías	2.400	\$ 5	\$ 12.000	\$ 144.000
Pote para frutas	2.400	\$ 2	\$ 3.600	\$ 43.200
Portador de bebidas doble	2.400	\$ 1	\$ 1.872	\$ 22.464
<b>Totales</b>			<b>\$ 58.752</b>	<b>\$ 705.024</b>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 62: Costos insumos- Almuerzos.

Detalle	Cantidad necesaria mensual (U)	Costo unitario	Costo mensual	Costo anual
Bolsas	4.920	\$ 10	\$ 49.446	\$ 593.352
Servilletas	4.920	\$ 2	\$ 7.380	\$ 88.560
Vasos bebidas frías	4.920	\$ 5	\$ 24.600	\$ 295.200
Sorbetes	4.920	\$ 1	\$ 3.198	\$ 38.376
Tenedor	4.920	\$ 2	\$ 7.380	\$ 88.560
Cuchillo	4.920	\$ 2	\$ 7.380	\$ 88.560
Cuchara	4.920	\$ 2	\$ 7.380	\$ 88.560
Bandejas para almuerzos	4.920	\$ 10	\$ 47.970	\$ 575.640
Bowls de ensaladas	4.920	\$ 11	\$ 51.709	\$ 620.510
<b>Totales</b>			<b>\$ 206.443</b>	<b>\$ 2.477.318</b>

Fuente: elaboración propia.

## 7.4 Costo de energía eléctrica.

La empresa proveedora de energía eléctrica de la provincia de Córdoba es EPEC.

Se calcularon los siguientes costos de energía eléctrica, considerando el consumo de cada uno de los equipos eléctricos (en kW/hs) y aplicando un factor de simultaneidad de 0,80:

Tabla 63: Consumo de energía eléctrica. .

Maquina/equipo	Cantidad	Potencia en kW	Total en kW	Factor de simultaneidad	Potencia activa (kW)	Horas mensuales	kW/H Mensuales
Lavadora industrial	1	1,00	1,00	0,80	0,80	4	3,20
Cámara frigorífica de alimentos	1	9,80	9,80	0,80	7,84	360	2.822,40
Peladora de frutas y vegetales.	1	0,50	0,50	0,80	0,40	24	9,60
Campana extractora	1	0,16	0,16	0,80	0,13	96	12,29
Microondas industrial	1	1,50	1,50	0,80	1,20	48	57,60
Exprimidora de jugos	1	0,28	0,28	0,80	0,22	40	8,96
Licadoras	1	1,80	1,80	0,80	1,44	40	57,60
Exhibidora vertical	1	0,92	0,92	0,80	0,74	360	264,96
Juguera	1	0,40	0,40	0,80	0,32	24	7,68
Picadora de carne	1	0,85	0,85	0,80	0,68	4	2,72
Cortadora de fiambre	1	0,20	0,20	0,80	0,16	24	3,84
Balanza	1	0,01	0,01	0,80	0,01	72	0,58
Rallador eléctrico	1	0,15	0,15	0,80	0,12	24	2,88
Batidora amasadora profesional	1	0,58	0,58	0,80	0,46	8	3,71
Máquina expendedora de bebidas calientes	1	0,82	0,82	0,80	0,66	48	31,49
Computadora	1	0,20	0,20	0,80	0,16	360	57,60
Aire acondicionado	1	3,35	3,35	0,80	2,68	2,57	6,89
Ventilador de techo	1	0,07	0,07	0,80	0,06	1,94	0,11
Pava eléctrica	1	1,85	1,85	0,80	1,48	24	35,52
Luces de techo led para recepción	2	0,01	0,02	0,80	0,02	180	2,88
Luces de techo led para cocina	6	0,01	0,06	0,80	0,05	180	8,64
Luces de techo led para depósitos y baño	5	0,01	0,05	0,80	0,04	180	7,20
<b>Consumo total</b>		<b>24,47</b>	<b>24,57</b>		<b>19,66</b>		<b>3.408,34</b>

Fuente: elaboración propia.

Según el consumo obtenido en la tabla anterior, la tarifa correspondiente a contratar es TARIFA N°2- GENERAL Y DE SERVICIOS<sup>102</sup>. Siendo la demanda máxima 40 kW.

<sup>102</sup> Tarifa N°2 "General y de servicio": [https://web.epec.com.ar/docs/cuadro-tarifario/tarifa\\_n2RG53\\_16.pdf](https://web.epec.com.ar/docs/cuadro-tarifario/tarifa_n2RG53_16.pdf)

Tabla 64: Costo energía eléctrica.

Costo de energía eléctrica		Fijo	Variable
Costo Fijo	\$ 229,12	\$ 4.582,38	
Costo variable por energía demandada	\$ 11,03		\$ 37.593,99
<b>Total</b>		<b>\$</b>	<b>42.176,37</b>
<b>Total anual</b>		<b>\$</b>	<b>506.116,47</b>

Fuente: elaboración propia.

## 7.5 Costo GAS.

La empresa proveedora de gas para el proyecto en cuestión será GAS DEL CENTRO S.A.

Los costos fueron calculados teniendo en cuenta el consumo en m<sup>3</sup>/h mensual de los artefactos y los resultados son los siguientes:

Tabla 65: Consumo mensual de GAS

Maquina/ equipo	Cantida d	Consumo Kcal/h	Consumo m <sup>3</sup> /h	Hs mensuales	Consumo m <sup>3</sup> /h mensual
Cocina industrial	1	10.000	1,08	132	142,56
Tostador carlittero con plancha bifera	1	6.000	0,65	40	26
Calefactor	1	4.500	0,48	6,57	3,1536
<b>Total consumo m<sup>3</sup>/h MES</b>					<b>171,7136</b>

Fuente: elaboración propia.

Según los cálculos corresponde contratar el servicio de gas correspondiente a la tarifa P1 (0 a 1000 m<sup>3</sup>).

Tabla 66: Costo consumo de gas.

Costo de gas natural P1(0 a 1000 m <sup>3</sup> )		Fijo	Variable
Costo Fijo	\$ 717,68	\$ 717,684	
Costo variable por m <sup>3</sup> de consumo	\$ 9,25		\$ 1.587,635
<b>Total</b>		<b>\$</b>	<b>2.305,319</b>
<b>Total anual</b>		<b>\$</b>	<b>27.663,823</b>

Fuente: elaboración propia.

## 7.6 Costo Salarial.

El costo de la mano de obra incluye tanto al personal mensualizado como al staff.

Los convenios colectivos de trabajo utilizados son los nombrados en la etapa de Recursos Humanos y para el cálculo de los días laborables teóricos se consideró una jornada de trabajo de 8 horas de lunes a viernes (7:00 hs – 15:00 hs) y de 5 horas los días sábados (7:00 hs- 12:00 hs).

Las ausencias pagas suman un total de 41 días, los cuales se dividen en 20 días de licencias ordinarias, 4 días de licencias especiales, 6 días por enfermedad y 11 días feriados nacionales.

Tabla 67: Días laborales teóricos.

Días del año	365
(-) Domingos	52
(=) Días laborales teóricos	313
(-) Ausencias pagas	41
(=) Días laborales netos	272

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a las cargas sociales, representan un 65,75% del básico y las retenciones un 19%.

Tabla 68: Cargas sociales.

<b>Cargas Sociales</b>	
Jornal básico	100%
(+) % Ausencias pagas	
Licencias ordinarias	6,36%
Licencias por enfermedad	2,27%
Licencias especiales	1,82%
Feriados nacionales	6,82%
Feriados imprevistos	1,36%
<b>Subtotal de remuneraciones</b>	<b>118,63%</b>
(+) SAC (8,33%)	9,88%
Subtotal de remuneraciones	128,51%
Aportes Patronales	32,24%
<b>Subtotal</b>	<b>160,75%</b>
(+) Despido y ropa de trabajo	5,00%
Total remuneraciones	165,75%
(-) Jornal básico	100,00%
<b>Total</b>	<b>65,75%</b>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 69: Retenciones.

<b>Retenciones</b>	
Jubilación	11%
Pami	3%
Obra social	3%
Sindicato	2%
<b>Total descuentos</b>	<b>19%</b>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 70: Costo Salarial total.

Puesto	Categoría	Sueldo Básico	Cargas sociales	Sueldo neto	Cantidad	Costo mensual	Costo anual
Gerente general	administrativo F	\$ 180.000	65,75%	\$ 145.800	1	\$ 298.353	\$ 3.580.241

Asistente de gerente	Auxiliar A	\$ 140.000	65,75%	\$ 113.400	1	\$ 232.053	\$ 2.784.632
Responsable de compras	administrativo C	\$ 110.000	65,75%	\$ 89.100	1	\$ 182.327	\$ 2.187.925
Cajero	Administrativo A	\$ 80.000	65,75%	\$ 64.800	1	\$ 132.602	\$ 1.591.218
Recepcionista	administrativo A	\$ 80.000	65,75%	\$ 64.800	1	\$ 132.602	\$ 1.591.218
Jefe de cocina	VI	\$ 80.000	65,75%	\$ 64.800	1	\$ 132.602	\$ 1.591.218
Cocineros	III	\$ 65.000	65,75%	\$ 52.650	3	\$ 323.216	\$ 3.878.594
Asesor contable						\$ 30.000	\$ 360.000
Community Manager						\$ 18.000	\$ 216.000
Limpieza						\$ 9.000	\$ 108.000
<b>TOTAL</b>						<b>\$ 1.490.754</b>	<b>\$ 17.889.045</b>

Fuente: elaboración propia.

## 7.7 Costos.

### 7.7.1 Costos totales:

A continuación, se detalla el costo total de ambas líneas de producción. Los mismos incluyen costos de materias primas, insumos, mano de obra, costos indirectos de fabricación, costos de administración, comercialización y otros. La suma final arroja una suma anual de \$ 14.825.614 para la línea de desayunos y una suma anual de \$ \$ 21.204.167 para almuerzos.

Tabla 71: Costos totales y unitarios- Línea desayunos.

Item	Precio unitario	Cantidad por mes	Unidad	Costo mensual	Costo anual
<b>Materia prima:</b>					
Manzana	\$ 175	280	Kg	\$ 49.000	\$ 588.000
Banana	\$ 254	400	Kg	\$ 101.600	\$ 1.219.200
Naranja	\$ 150	800	Kg	\$ 120.000	\$ 1.440.000
Kiwi	\$ 435	40	Kg	\$ 17.400	\$ 208.800
Huevo	\$ 560	200	U (30 por maple)	\$ 3.920	\$ 47.040
Pan integral	\$ 200	68	Kg	\$ 13.600	\$ 163.200
Jamón	\$ 875	10	Kg	\$ 8.750	\$ 105.000
Frutos secos	\$ 2.000	24	Kg	\$ 48.000	\$ 576.000

Granola	\$ 1.500	12	Kg	\$ 18.000	\$ 216.000
mix cereales	\$ 120	20	Kg	\$ 2.400	\$ 28.800
Avena	\$ 110	60	Kg	\$ 6.600	\$ 79.200
queso untable light	\$ 980	4	Kg	\$ 3.920	\$ 47.040
yogur vegetal	\$ 90	700	Kg	\$ 63.000	\$ 756.000
Leche de soja	\$ 132	376	U	\$ 49.632	\$ 595.584
Tofu	\$ 750	20	U	\$ 15.000	\$ 180.000
Leche descremada	\$ 130	284	Lts	\$ 36.920	\$ 443.040
Café	\$ 3.500	3	Kg	\$ 10.500	\$ 126.000
Chocolate	\$ 3.500	3	Lts	\$ 10.500	\$ 126.000
Variedades de té	\$ 3.500	3	Kg	\$ 10.500	\$ 126.000
alfajor de arroz	\$ 45	200	Kg	\$ 9.000	\$ 108.000
barrita de cereal con yogur	\$ 60	600	Kg	\$ 36.000	\$ 432.000
galletitas de avena	\$ 400	8	U	\$ 3.200	\$ 38.400
Miel	\$ 20	400	U	\$ 8.000	\$ 96.000
Mermelada orgánica	\$ 10	400	U	\$ 4.000	\$ 48.000
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 649.442</b>	<b>\$ 7.793.304</b>
<b>Insumos:</b>					
Bolsas	\$ 10,05	2.400	U	\$ 24.120	\$ 289.440
Servilletas	\$ 1,50	2.400	U	\$ 3.600	\$ 43.200
Sorbetes	\$ 0,65	2.400	U	\$ 1.560	\$ 18.720
Vasos bebidas calientes	\$ 5,00	2.400	U	\$ 12.000	\$ 144.000
Vasos bebidas frías	\$ 5,00	2.400	U	\$ 12.000	\$ 144.000
Pote para frutas	\$ 1,50	2.400	U	\$ 3.600	\$ 43.200
Portador de bebidas doble	\$ 0,78	2.400	U	\$ 1.872	\$ 22.464
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 58.752</b>	<b>\$ 705.024</b>
<b>Mano de obra:</b>					

Directa				\$ 473.139	\$ 5.677.665
Indirecta				\$ 18.810	\$ 225.720
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 491.949</b>	<b>\$ 5.903.385</b>
<b>CIF:</b>					
Amortizaciones				\$ 7.532	\$ 90.390
Energía eléctrica				\$ 13.918	\$ 167.018
Gas natural				\$ 761	\$ 9.129
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 22.211</b>	<b>\$ 266.537</b>
<b>Costos de administración:</b>					
Amortizaciones				\$ 2.682	\$ 32.184
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 2.682</b>	<b>\$ 32.184</b>
<b>Costos de comercialización:</b>					
Publicidad				\$ 660	\$ 7.920
Amortizaciones				\$ 9.460	\$ 113.520
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 10.120</b>	<b>\$ 121.440</b>
<b>Otros costos:</b>					
Amortizaciones				\$ 312	\$ 3.740
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 312</b>	<b>\$ 3.740</b>
<b>Total</b>				<b>\$ 1.235.468</b>	<b>\$ 14.825.614</b>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 72: Costos totales y unitarios- Línea almuerzos.

Item	Precio unitario	Cantidad por mes	Unidad	Costo mensual	Costo anual
<b>Materia prima:</b>					
Huevo	\$ 560	400	U	\$ 44.800	\$ 537.600
Lechuga mantecosa	\$ 200	8	Kg	\$ 1.600	\$ 19.200
Lechuga morada	\$ 300	8	Kg	\$ 2.400	\$ 28.800
Lechuga romana	\$ 350	8	Kg	\$ 2.800	\$ 33.600
Espinaca	\$ 20	8	Kg	\$ 163	\$ 1.956

Morrón amarillo	\$ 250	36	Kg	\$ 9.000	\$ 108.000
Morrón Verde	\$ 250	28	Kg	\$ 7.000	\$ 84.000
Morrón rojo	\$ 250	8	Kg	\$ 2.000	\$ 24.000
Zanahoria	\$ 110	36	Kg	\$ 3.960	\$ 47.520
zapallito verde	\$ 230	80	Kg	\$ 18.400	\$ 220.800
Cebolla	\$ 100	60	Kg	\$ 6.000	\$ 72.000
Calabaza	\$ 80	28	Kg	\$ 2.240	\$ 26.880
Lenteja	\$ 230	24	Kg	\$ 5.520	\$ 66.240
Papa blanca	\$ 120	28	Kg	\$ 3.360	\$ 40.320
Repollo morado	\$ 200	8	Kg	\$ 1.600	\$ 19.200
Repollo blanco	\$ 200	8	Kg	\$ 1.600	\$ 19.200
Tomate	\$ 350	160	Kg	\$ 56.000	\$ 672.000
Tomate cherries	\$ 1.100	80	Kg	\$ 88.000	\$ 1.056.000
Choclo	\$ 140	12	Kg	\$ 1.680	\$ 20.160
Zucchini	\$ 290	4	Kg	\$ 1.160	\$ 13.920
Berenjena	\$ 230	8	Kg	\$ 1.840	\$ 22.080
Harina integral	\$ 210	24	Kg	\$ 5.040	\$ 60.480
Espaguetis	\$ 500	14	Kg	\$ 7.000	\$ 84.000
Arroz blanco	\$ 270	8	Kg	\$ 2.160	\$ 25.920
Maicena	\$ 269	4	Kg	\$ 1.076	\$ 12.912
Crutones	\$ 195	4	Kg	\$ 780	\$ 9.360
Carne vacuna picada	\$ 1.000	12	Kg	\$ 12.000	\$ 144.000
Pechuga de pollo	\$ 780	56	Kg	\$ 43.680	\$ 524.160
Carne ternera	\$ 2.100	8	Kg	\$ 16.800	\$ 201.600
Tofu	\$ 750	16	Kg	\$ 12.000	\$ 144.000
Queso sardo	\$ 500	24	Kg	\$ 12.000	\$ 144.000

Queso parmesano	\$ 1.900	24	Kg	\$ 45.600	\$ 547.200
Queso magro, sin sal	\$ 600	20	Kg	\$ 12.000	\$ 144.000
Sal	\$ 300	24	Kg	\$ 7.200	\$ 86.400
aceite de oliva	\$ 1.540	28	Lts	\$ 43.120	\$ 517.440
pimienta negra	\$ 194	4	Kg	\$ 776	\$ 9.312
Orégano	\$ 140	4	Kg	\$ 560	\$ 6.720
Provenzal	\$ 190	4	Kg	\$ 760	\$ 9.120
Ajo	\$ 170	16	Kg	\$ 2.720	\$ 32.640
Albahaca	\$ 450	5	Kg	\$ 2.250	\$ 27.000
Perejil	\$ 350	4	Kg	\$ 1.400	\$ 16.800
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 490.045</b>	<b>\$ 5.880.540</b>
<b>Insumos:</b>					
Bolsas	\$ 10,05	4.920	U	\$ 49.446	\$ 593.352
Servilletas	\$ 1,50	4.920	U	\$ 7.380	\$ 88.560
Vasos bebidas frías	\$ 5,00	4.920	U	\$ 24.600	\$ 295.200
Sorbetes	\$ 0,65	4.920	U	\$ 3.198	\$ 38.376
Tenedor	\$ 1,50	4.920	U	\$ 7.380	\$ 88.560
Cuchillo	\$ 1,50	4.920	U	\$ 7.380	\$ 88.560
Cuchara	\$ 1,50	4.920	U	\$ 7.380	\$ 88.560
Bandejas para almuerzos	\$ 9,75	4.920	U	\$ 47.970	\$ 575.640
Bowls de ensaladas	\$ 10,51	4.920	U	\$ 51.709	\$ 620.510
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 206.443</b>	<b>\$ 2.477.318</b>
<b>Mano de obra:</b>					
Directa				\$ 960.615	\$ 11.527.380
Indirecta				\$ 38.190	\$ 458.280
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 998.805</b>	<b>\$ 11.985.660</b>
<b>CIF:</b>					

Amortizaciones (produccion)				\$ 15.293	\$ 183.519
Energia eléctrica				\$ 28.258	\$ 339.098
Gas natural				\$ 1.545	\$ 18.535
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 45.096</b>	<b>\$ 541.152</b>
<b>Costos de administración:</b>					
Amortizaciones				\$ 5.445	\$ 65.343
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 5.445</b>	<b>\$ 65.343</b>
<b>Costos de comercialización:</b>					
Publicidad				\$ 1.340	\$ 16.080
Amortizaciones				\$ 19.207	\$ 230.480
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 20.547</b>	<b>\$ 246.560</b>
<b>Otros costos:</b>					
Amortizaciones				\$ 633	\$ 7.594
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 633</b>	<b>\$ 7.594</b>
<b>Total</b>				<b>\$ 1.767.014</b>	<b>\$ 21.204.167</b>

Fuente: elaboración propia.

**7.7.2 Fijos y variables:**

A continuación, se detallan los costos fijos y variables, como así también el costo fijo unitario y costo variable unitario de ambas líneas de producción. De esta manera se puede conocer el precio de venta unitario de las viandas, el cual es de \$ 1.783,38 para los desayunos y \$ 1.253,52 para los almuerzos.

Tabla 73: Costos fijos, variables, unitarios - Línea Desayunos

<b>Costo Variable</b>	
Materia Prima	\$ 7.793.304
Insumos	\$ 705.024
Energía Eléctrica	\$ 148.872
Gas	\$ 6.287
<b>Total</b>	<b>\$ 8.653.487</b>
<b>CVU</b>	<b>\$ 601</b>
<b>Costos Fijos</b>	
Mano de obra	\$ 5.903.385
Energía eléctrica	\$ 18.146
Gas	\$ 6.287
Amortizaciones	\$ 239.834
Publicidad	\$ 7.920
Alquiler	\$ 277.200
<b>Total</b>	<b>\$ 6.452.772</b>
<b>CFU</b>	<b>\$ 448</b>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 74: Costos fijos, variables, unitarios - Línea Almuerzos.

<b>Costo Variable</b>	
Materia Prima	\$ 5.880.540
Insumos	\$ 2.477.318
Energía Eléctrica	\$ 302.256
Gas	\$ 12.765
<b>Total</b>	<b>\$ 8.672.879</b>
<b>CVU</b>	<b>\$ 294</b>
<b>Costos Fijos</b>	
Mano de obra	\$ 11.985.660
Energía eléctrica	\$ 36.842
Gas	\$ 5.770
Amortizaciones	\$ 486.936
Publicidad	\$ 16.080
Alquiler	\$ 562.800
<b>Total</b>	<b>\$ 13.094.088</b>
<b>CFU</b>	<b>\$ 444</b>

Fuente: elaboración propia.

## 7.8 Punto de equilibrio.

La cantidad de viandas que la empresa debe vender para afrontar sus costos, tanto en cantidades como en pesos, sin obtener ganancias ni pérdidas se representan mediante dichas formulas y son las siguientes:

- Punto de equilibrio en cantidades (Q):  $Pe(q) = \frac{CFT}{PVu - CVu}$
- Punto de equilibrio en pesos (\$):  $Pe(\$) = \frac{CFT}{1 - \frac{CVT}{ingresos}}$

Tabla 75: Punto de equilibrio en unidades.

Costos fijos totales	\$ 19.546.860
Margen de Contribución ponderada	\$ 1.000
<b>PE (q)</b>	<b>19.539</b>
(q) Desayunos	6.406
(q) Almuerzos	13.133

Fuente: elaboración propia.

Tabla 76: Puntos de equilibrio en pesos.

Desayunos	\$	11.760.999
Almuerzos	\$	15.494.128
<b>PE (\$)</b>	<b>\$</b>	<b>27.255.127</b>

Fuente: elaboración propia.

## 7.9 Punto de cierre.

La cantidad mínima de ventas que debe realizar la empresa para afrontar todos sus costos erogables y continuar con su actividad sin generar pérdidas, se establece en 18.808 viandas, las cuales representan \$ 26.843.018 y se dividen de la siguiente manera:

Tabla 77: Punto de cierre en cantidades.

Costos Fijos Totales	\$	19.546.860
Costos Fijos No Erogables	\$	123.413
Costos Fijos Erogables	\$	19.423.447
Margen de contribución ponderada	\$	1.000
<b>Punto de Cierre (q)</b>		<b>19.416</b>
(q) Desayunos		6.366
(q) Almuerzos		13.050

Fuente: elaboración propia.

Para llevar a cabo el cálculo anterior, se empleó la siguiente fórmula:

- Punto de cierre (Q):  $P_c(q) = \frac{\text{Costos fijos erogables}}{\text{Margen de contribucion ponderada}}$

Tabla 78: Punto de cierre en pesos.

Desayunos	\$	10.997.073,77
Almuerzos	\$	15.845.944,16
<b>Punto de Cierre (\$)</b>	<b>\$</b>	<b>26.843.017,93</b>

Fuente: elaboración propia.

Para llevar a cabo el cálculo del punto de cierre en pesos, solo bastó multiplicar las cantidades por el precio de venta unitario de cada línea de producción.

## 8. ESTUDIO FINANCIERO.

En el siguiente capítulo se llevarán a cabo los cálculos necesarios para realizar los flujos de fondos proyectados, teniendo en cuenta los ingresos y egresos de la empresa. El objetivo es conocer la factibilidad que se obtiene en el proyecto financiado con capital propio y con capital de terceros.

### 8.1 Capital de trabajo.

El primer paso es calcular el capital de trabajo con el objetivo de conocer los recursos de capital con los cuenta la empresa para cubrir, en el corto plazo, los requerimientos de insumos, materia prima, pago de salarios, reposición de activos, entre otros y de esta manera poder operar con tranquilidad.

Tabla 79: Capital de trabajo.

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos por ventas contado	\$ 5.105.258	\$ 5.105.258	\$ 5.105.258	\$ 5.105.258	\$ 5.105.258	\$ 5.105.258	\$ 5.105.258	\$ 5.105.258	\$ 5.105.258	\$ 5.105.258	\$ 5.105.258	\$ 5.105.258
Ingresos por ventas crédito												
Costo Variable	-\$ 1.443.864	-\$ 1.443.864	-\$ 1.443.864	-\$ 1.443.864	-\$ 1.443.864	-\$ 1.443.864	-\$ 1.443.864	-\$ 1.443.864	-\$ 1.443.864	-\$ 1.443.864	-\$ 1.443.864	-\$ 1.443.864
Costo fijo sin amortización	-\$ 1.568.341	-\$ 1.568.341	-\$ 1.568.341	-\$ 1.568.341	-\$ 1.568.341	-\$ 1.568.341	-\$ 1.568.341	-\$ 1.568.341	-\$ 1.568.341	-\$ 1.568.341	-\$ 1.568.341	-\$ 1.568.341
Stock MP e Insumos	-\$ 1.336.172											
Stock de elaborados	-\$ 3.072.769											
Stock de semielaborados												
<b>Total</b>	<b>-\$ 2.315.887</b>	<b>\$ 2.093.054</b>										

Fuente: elaboración propia.

## 8.2 Cash flow con financiamiento propio.

Dada una tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR) del 50%, los resultados obtenidos para un flujo de fondos proyectados con financiamiento propio son los que se detallan a continuación.

Cabe destacar que el valor de desecho considerado para dicho proyecto equivale al valor de llave del negocio del local. El cual es de \$3.000.000

Tabla 80: Cash flow con financiamiento propio.

Períodos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inversión en activo fijo	-\$ 5.097.233										
Activo de trabajo	-\$ 2.315.887										\$ 2.315.887
Valor de desecho											\$ 3.000.000
Ingresos por ventas		\$ 61.263.101	\$ 62.488.36 3	\$ 62.613.340	\$ 62.738.56 6	\$ 62.864.04 4	\$ 62.989.77 2	\$ 63.115.75 1	\$ 63.241.98 3	\$ 63.368.46 7	\$ 63.495.20 4
Otros ingresos											
Costos variables		-\$ 17.326.366	-\$ 17.672.89 3	-\$ 18.026.351	-\$ 18.386.87 8	-\$ 18.754.61 6	-\$ 19.129.70 8	-\$ 19.512.30 2	-\$ 19.902.54 8	-\$ 20.300.59 9	-\$ 20.706.61 1
Intereses por créditos											
<b>Subtotal 1: Margen bruto</b>		<b>\$ 43.936.735</b>	<b>\$ 44.815.47 0</b>	<b>\$ 44.586.989</b>	<b>\$ 44.351.68 8</b>	<b>\$ 44.109.42 8</b>	<b>\$ 43.860.06 4</b>	<b>\$ 43.603.44 9</b>	<b>\$ 43.339.43 4</b>	<b>\$ 43.067.86 7</b>	<b>\$ 48.104.48 0</b>
Costos Fijos (con amortizaciones)		-\$ 19.546.860	-\$ 19.546.86 0	-\$ 19.546.860	-\$ 19.528.83 8	-\$ 19.528.83 8	-\$ 19.457.47 4	-\$ 19.457.47 4	-\$ 19.457.47 4	-\$ 19.445.28 3	-\$ 19.445.28 3
<b>Subtotal 2: Utilidad antes de impuestos</b>		<b>\$ 24.389.875</b>	<b>\$ 25.268.60 9</b>	<b>\$ 25.040.128</b>	<b>\$ 24.822.85 0</b>	<b>\$ 24.580.59 0</b>	<b>\$ 24.402.59 0</b>	<b>\$ 24.145.97 5</b>	<b>\$ 23.881.96 1</b>	<b>\$ 23.622.58 5</b>	<b>\$ 28.659.19 7</b>
Impuesto a la ganancia (35%)		-\$ 8.536.456	-\$ 8.844.013	-\$ 8.764.045	-\$ 8.687.998	-\$ 8.603.206	-\$ 8.540.906	-\$ 8.451.091	-\$ 8.358.686	-\$ 8.267.905	-\$ 10.030.71 9

<b>Utilidades después de impuestos</b>		\$ 15.853.419	\$ 16.424.596	\$ 16.276.083	\$ 16.134.853	\$ 15.977.383	\$ 15.861.683	\$ 15.694.884	\$ 15.523.275	\$ 15.354.680	\$ 18.628.478
Amortizaciones		\$ 123.413	\$ 123.413	\$ 123.413	\$ 105.391	\$ 105.391	\$ 34.026	\$ 34.026	\$ 34.026	\$ 21.835	\$ 21.835
<b>Total utilidad neta</b>	<b>-\$ 7.413.120</b>	<b>\$ 15.976.831</b>	<b>\$ 16.548.009</b>	<b>\$ 16.399.496</b>	<b>\$ 16.240.243</b>	<b>\$ 16.082.774</b>	<b>\$ 15.895.710</b>	<b>\$ 15.728.910</b>	<b>\$ 15.557.301</b>	<b>\$ 15.376.515</b>	<b>\$ 18.650.313</b>

Fuente: elaboración propia.

### 8.3 Cash flow con financiamiento de terceros.

Como financiamiento de terceros se plantea acceder a un crédito que representa el 60% de la inversión del activo fijo con una tasa de interés del 47% a un periodo de 7 años, calculado mediante sistema francés.

Tabla 81: Calculo por sistema francés

<b>Cuotas</b>	<b>Capital</b>	<b>Interés</b>	<b>Cuota</b>
1	\$ 103.914	\$ 1.437.420	\$ 1.541.334
2	\$ 152.754	\$ 1.388.580	\$ 1.541.334
3	\$ 224.548	\$ 1.316.786	\$ 1.541.334
4	\$ 330.086	\$ 1.211.248	\$ 1.541.334
5	\$ 485.227	\$ 1.056.107	\$ 1.541.334
6	\$ 713.283	\$ 828.051	\$ 1.541.334
7	\$ 1.048.527	\$ 492.807	\$ 1.541.334

Fuente: elaboración propia.

Tabla 82: Cash flow financiado- Sistema Francés.

<b>Períodos</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Inversión en activo fijo	-\$ 5.097.233										
Activo de trabajo	-\$ 2.315.887										\$ 2.315.887
Valor de desecho											\$ 3.000.000
Ingresos por ventas		\$ 61.263.101	\$ 62.488.363	\$ 62.613.340	\$ 62.738.566	\$ 62.864.044	\$ 62.989.772	\$ 63.115.751	\$ 63.241.983	\$ 63.368.467	\$ 63.495.204

Otros ingresos											
Costos variables		-\$ 17.326.366	-\$ 17.672.89 3	-\$ 17.708.239	-\$ 17.743.65 6	-\$ 17.779.14 3	-\$ 17.814.70 1	-\$ 17.850.33 1	-\$ 17.886.03 1	-\$ 17.921.80 3	-\$ 17.957.64 7
Intereses por créditos		-\$ 1.437.420	-\$ 1.388.580	-\$ 1.316.786	-\$ 1.211.248	-\$ 1.056.107	-\$ 828.051	-\$ 492.807			
<b>Subtotal 1: Margen bruto</b>		<b>\$ 42.499.315</b>	<b>\$ 43.426.89 0</b>	<b>\$ 43.588.315</b>	<b>\$ 43.783.66 3</b>	<b>\$ 44.028.79 3</b>	<b>\$ 44.347.02 0</b>	<b>\$ 44.772.61 3</b>	<b>\$ 45.355.95 2</b>	<b>\$ 45.446.66 3</b>	<b>\$ 50.853.44 4</b>
Costos Fijos (con amortizaciones)		-\$ 19.546.860	-\$ 19.546.86 0	-\$ 19.546.860	-\$ 19.528.83 8	-\$ 19.528.83 8	-\$ 19.457.47 4	-\$ 19.457.47 4	-\$ 19.457.47 4	-\$ 19.445.28 3	-\$ 19.445.28 3
<b>Subtotal 2: Utilidad antes de impuestos</b>		<b>\$ 22.952.455</b>	<b>\$ 23.880.02 9</b>	<b>\$ 24.041.455</b>	<b>\$ 24.254.82 5</b>	<b>\$ 24.499.95 5</b>	<b>\$ 24.889.54 6</b>	<b>\$ 25.315.14 0</b>	<b>\$ 25.898.47 8</b>	<b>\$ 26.001.38 1</b>	<b>\$ 31.408.16 1</b>
Impuesto a la ganancia (35%)		-\$ 8.033.359	-\$ 8.358.010	-\$ 8.414.509	-\$ 8.489.189	-\$ 8.574.984	-\$ 8.711.341	-\$ 8.860.299	-\$ 9.064.467	-\$ 9.100.483	-\$ 10.992.85 6
<b>Utilidades después de impuestos</b>		<b>\$ 14.919.096</b>	<b>\$ 15.522.01 9</b>	<b>\$ 15.626.946</b>	<b>\$ 15.765.63 6</b>	<b>\$ 15.924.97 1</b>	<b>\$ 16.178.20 5</b>	<b>\$ 16.454.84 1</b>	<b>\$ 16.834.01 1</b>	<b>\$ 16.900.89 7</b>	<b>\$ 20.415.30 5</b>
Amortizaciones		\$ 123.413	\$ 123.413	\$ 123.413	\$ 105.391	\$ 105.391	\$ 34.026	\$ 34.026	\$ 34.026	\$ 21.835	\$ 21.835
Préstamos de créditos	\$ 3.058.340										
Amortización de capital- crédito		-\$ 103.914	-\$ 152.754	-\$ 224.548	-\$ 330.086	-\$ 485.227	-\$ 713.283	-\$ 713.283	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total utilidad neta</b>	<b>-\$ 4.354.781</b>	<b>\$ 14.938.594</b>	<b>\$ 15.492.67 8</b>	<b>\$ 15.525.810</b>	<b>\$ 15.540.94 1</b>	<b>\$ 15.545.13 5</b>	<b>\$ 15.498.94 8</b>	<b>\$ 15.775.58 4</b>	<b>\$ 16.868.03 7</b>	<b>\$ 16.922.73 3</b>	<b>\$ 20.437.14 0</b>

Fuente: elaboración propia.

## 8.4 Calculo de indicadores financieros.

A continuación, se detallan los valores obtenidos del VAN, TIR y Periodo de recuero tanto para el proyecto financiado con capitales propios como por capitales de terceros.

Tabla 83: VAN, TIR y PR

Indicadores	VAN	TIR	PR
Con financiamiento propio	\$ 24.424.236	218%	8,2 (8 meses y 6 días)

Con financiamiento de terceros	\$ 25.943.827	346%	9,3 (9 meses y 9 días)
Apalancamiento	106%	128,29%	

Fuente: elaboración propia.

Observando el valor de la TIR, el proyecto que presenta mayor rendimiento es el financiado por capitales de terceros, como así también sus valores actuales. En cuanto al PR, en ambos casos la inversión es recuperada durante el primer año, siendo el proyecto con financiamiento propio recuperado un mes y tres días antes. En conclusión, el financiamiento por parte de terceros rinde 106 veces más que sin financiar.

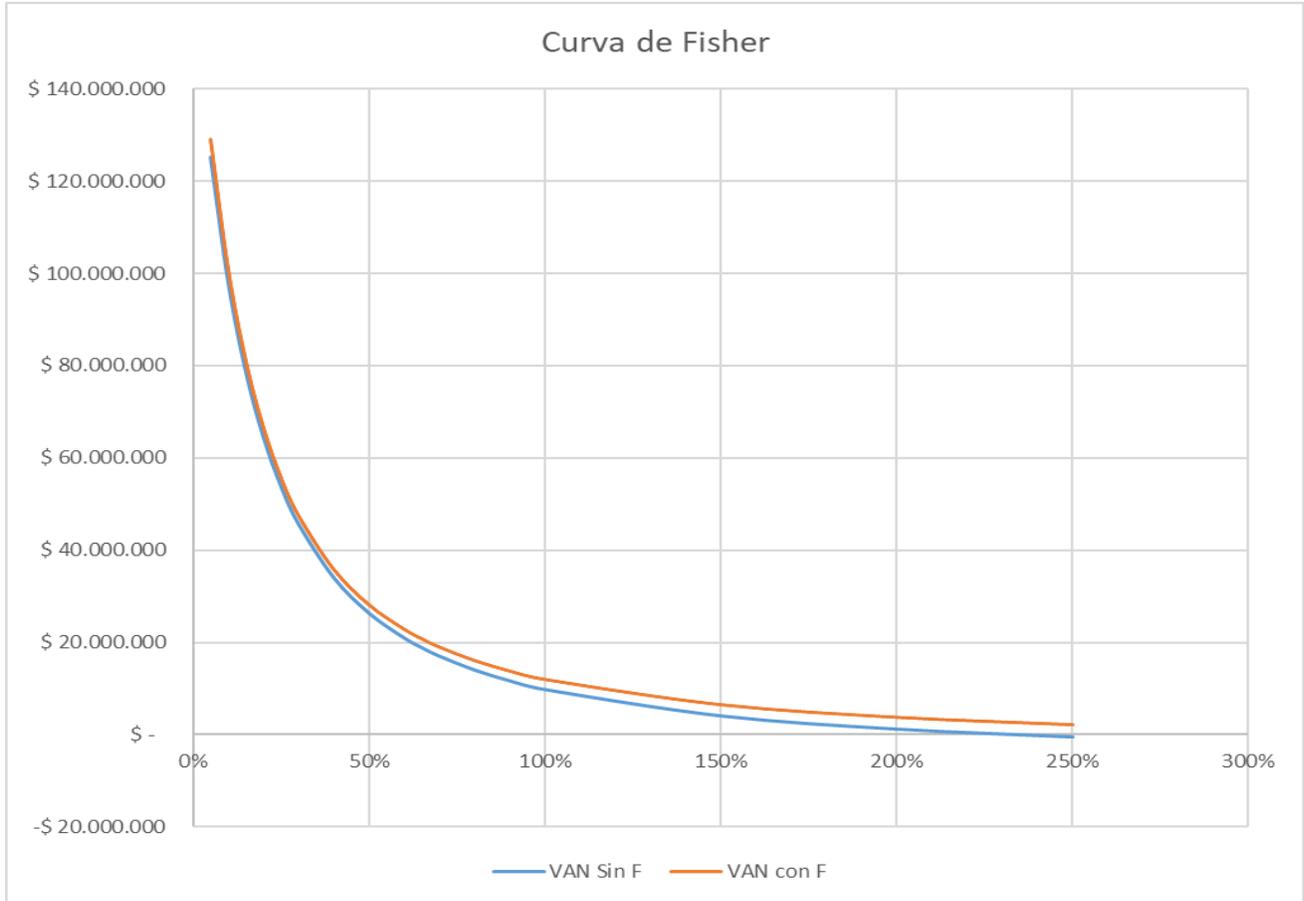
Como la inversión de ambos proyectos se recupera dentro del primer año, se realizó un cálculo para conocer de manera exacta cuantos meses llevaría la misma, empleando la siguiente formula:

- $$PR \text{ meses} = \frac{FC \text{ año } 1 * 12}{FC \text{ año } 0 + FC \text{ año } 1}$$

FC= flujo de caja.

Como el resultado fue un numero decimal, se realizó otro calculo para conocer en cuantos días exactamente se terminaría de recuperar la inversión. Para ello, se restó el numero entero del resultado (por ejemplo: 8,3 - 8) y a ese número se lo multiplicó por 30 (0,3\*30). Dando como resultado la cantidad de días.

Gráfico 19: Curva de fisher



Fuente: elaboración propia.

En relación al gráfico 19, se puede notar la superioridad de la curva que representa el proyecto financiado respecto al no financiado. Es por ello que conviene tomar el crédito para llevar a cabo dicha idea de negocio.

## **9. CONCLUSIÓN.**

Se puede concluir que estamos frente a un proyecto que, en primer lugar, es económicamente rentable y, en segundo lugar, es abarcativo ya que incluye dentro de sus platos opciones competentes a diversas dietas y patologías de los clientes.

Otro punto a favor es que existe un gran número de proveedores nacionales que cumplen con las exigencias que se plantean, lo cual permite elaborar productos de primera calidad que transmitan confianza y tranquilidad al ser consumidos.

Si bien la competencia dentro del sector es elevada, el mercado de la comida saludable se encuentra en alza y la idea de negocio propuesta cuenta con factores que garantizan el crecimiento a futuro como ser: proveedores certificados, comercio electrónico, marketing de emociones y calidad Premium.

Asimismo, no se requiere de una inversión inicial gigantesca y la misma se recupera a los pocos meses de la puesta en marcha del proyecto.

**Anexo I – Encuesta a potenciales consumidores<sup>103</sup>.**

- 1- Edad
- 2- ¿Consumís alimentos saludables? Si - No
- 3- ¿Con que frecuencia los consumís? Siempre – A veces - Nunca
- 4- ¿Cuáles son los factores que más valoras al comprar comida? Sabor – Precio – Higiene del lugar – Presentación final del producto – Buena atención – Otros
- 5- ¿Compraría comida proveniente de un lugar que se dedique especialmente a preparar todo tipo de alimentos en opciones saludables? Si – Tal vez - No
- 6- ¿Qué medio/s usas para encargar comida? Llamada telefónica – Whatsapp – Instagram – Otros
- 7- En el caso de aquellas personas que por sus trabajos no pueden comer en sus casas, ¿les gustaría que el lugar para el que trabajan tenga convenio (descuentos, promociones) con una casa de comidas saludables? Si, es lo que estoy buscando – Podría tenerlo como opción, pero no siempre – Prefiero llevarme la comida al trabajo.
- 8- ¿Qué opciones de comidas saludables consideras que no podrían quedar fuera del menú ofrecido?

---

<sup>103</sup> [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe0Ew2JPMJBmoK9iAR0\\_d60E5AZ-Kn7fpM-D4IgcYHFUvXVeQ/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe0Ew2JPMJBmoK9iAR0_d60E5AZ-Kn7fpM-D4IgcYHFUvXVeQ/viewform)