

Universidad ORT Uruguay
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

Comé de Nuevo

Cajas para preparación de comida casera

Entregado como requisito para la obtención del título de
Licenciado en Gerencia y Administración

Guillermina Blanco - 194622

Fiorella Giacomuzzi - 197450

Santiago Martínez - 146157

Tutora: Lucía Kröner

2020

Declaración de Autoría

Nosotros, Guillermina Blanco, Fiorella Giacomuzzi y Santiago Martínez, declaramos que el trabajo que se presenta en esa obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el trabajo final de la carrera Licenciatura en Gerencia y Administración;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.

Firma:



Aclaración:

Guillermina Blanco

Fiorella Giacomuzzi

Santiago Martínez

10 de agosto de 2020

Agradecimientos

El presente trabajo no hubiera sido posible sin la colaboración de Luciana Raffaelli, la emprendedora y CEO de “Nuevo”, con quien estuvimos trabajando durante los últimos cuatro meses y de quien aprendimos acerca del negocio de entrega de alimentos a domicilio con receta. Estamos convencidos que nuestra producción académica y las investigaciones realizadas en el marco de la misma, serán de gran ayuda para el desarrollo de su empresa. A Luciana, nuestros más sentidos agradecimientos.

También queremos agradecer a Lucía Kröner, nuestra tutora del Plan de Negocios. Su gran disposición, optimismo y energía nos potenció y nos marcó el ritmo a lo largo de todo el proceso. Fue un gusto para nosotros tenerla como tutora y estamos contentos de que haya formado parte de nuestra carrera universitaria.

Hubo un grupo de personas que desde su conocimiento y experiencia nos aportaron valiosa información, la cual de una u otra forma fue plasmada en el trabajo, ellos son: Gustavo Sagarra (Asesor de Industria Alimentaria); Juan Manuel Urse (Inspector-Habilitador de INAC); Sebastián Gava (Manager en CPA Ferrere y docente de Operaciones y Logística); Sebastián Barbat (ex-COO en Tienda Inglesa y actual CEO en *Pick&out Market*); Dinorah Margounato (Coordinadora académica adjunta de Marketing y docente de Marketing); Federico Rodríguez (Business Development & Software Engineer at Attica Labs); Fernando Pérez (CMO Puzzle Marketing); Dra. Agustina Gette; y Piero Vittori (*Influencer*). También, agradecer a la Unidad de Regulación Alimentaria de la Intendencia de Montevideo.

Agradecer a las familias y personas que participaron del *Trial Run*, su hospitalidad y disposición fue vital para poder llevar a cabo las investigaciones necesarias. Fue una grata sorpresa ver a todos esos cocineros en marcha.

Las instancias de presentación de avances nos ayudaron a enfocarnos, estructurarnos y plantearnos un plan de trabajo, las devoluciones nos fueron marcando nuevas pautas de investigación y análisis, cruciales para la realización del trabajo. Al cuerpo de docentes, tutores y correctores del Plan de Negocios, muchísimas gracias.

Por último, queremos dar un muy especial reconocimiento a nuestros familiares y amigos, quienes, desde su lugar, nos brindaron todo su apoyo y contención en lo que fue uno de nuestros principales desafíos académicos. A todos ellos, gracias.

Resumen Ejecutivo

Comé de Nuevo surge a partir de un emprendimiento ya existente que comenzó sus actividades en julio de 2019. Actualmente, desarrolla su operativa en el espacio alquilado de un local que se ubica en el barrio Mercado Modelo (Montevideo) y cuenta con una cartera de clientes de 80 personas, de las cuales aproximadamente 30 son clientes frecuentes. Las ventas se realizan a través de la red social *Instagram*, donde semanalmente se publica el menú compuesto por cuatro comidas, para los pedidos de esa semana.

En Uruguay existe una creciente tendencia a una alimentación saludable, balanceada, y hecha en casa. El consumidor busca concientizar más respecto a su dieta, y son cada vez más las empresas en el mercado que incentivan este tipo de consumo ofreciendo propuestas que revalorizan la comida casera. Se detectó que, en el mercado uruguayo, aquellas personas que cocinan a diario en sus hogares, suelen enfrentarse con los siguientes problemas: falta de creatividad al momento de planificar el menú semanal y, falta de conocimiento en cuanto al uso de diferentes ingredientes para elaborar platos saludables, ricos y variados.

En base a lo anteriormente mencionado, surge el Plan de Negocios para Comé de Nuevo, con el objetivo de solucionar la problemática identificada, siguiendo las tendencias a nivel mundial y nacional. Comé de Nuevo ofrecerá un servicio puerta a puerta de cajas que contienen las recetas e ingredientes necesarios para cocinar comidas ricas, balanceadas y saludables que serán diseñadas por especialistas en gastronomía y nutrición.

La propuesta buscará generar en sus clientes una experiencia donde el consumidor es el protagonista, convirtiéndolo en el chef del hogar, proporcionándole los insumos y las herramientas necesarias para que pueda cocinar platos de calidad. El cliente se verá beneficiado dado que no tendrá que planificar cuáles van a ser las comidas semanales, no tendrá que ir a hacer la compra, se asegurará la utilización de ingredientes frescos y de calidad, cocinará a través de recetas originales y aprenderá nuevas formas de cocina incorporando a sus comidas distintos alimentos.

Las ventas se realizarán a través de un *e-commerce*, donde el cliente podrá elegir las comidas a incluir dentro de su caja a partir de una selección de 8 opciones incluidas en el menú. Este menú se irá actualizando semana a semana. Se ofrecerán tres tamaños de caja: chica (USD 18,18), mediana (USD 22,73) y grande (USD 40,91), el cliente elegirá el tamaño adecuado según la cantidad de comidas que querrá cocinar y la cantidad de comensales. A su vez, tendrá la opción de incluir en su caja uno o más *packs* extra, entre los cuales se ofrecen: fruta, *pack* merienda, huevos orgánicos extra, queso artesanal, pan casero y granola. El precio promedio de los *packs* es de USD 4,86. Todos los precios fueron establecidos en base a encuestas a potenciales clientes.

El público objetivo se compone de hombres y mujeres de entre 25 y 55 años de edad, que residan en zonas de Montevideo con alta densidad de población, de NSE medio a alto, con tendencia a una alimentación saludable, que cocinen habitualmente y compren por internet. A su vez se identifican los principales segmentos: parejas, familias y hogares unipersonales.

Por otro lado, dadas las tendencias anteriormente mencionadas, se percibe un aumento en los negocios pertenecientes a la industria gastronómica: *“La fuerte tendencia mundial hacia una alimentación saludable y consciente está siendo aprovechada también por los emprendedores uruguayos. Es por ello que se ven cada vez más propuestas gastronómicas de este estilo en la capital uruguaya”*. (El Observador, 2018). Es por esto, que el mercado está atomizado de competencia indirecta, identificándose las categorías de viandas saludables a domicilio, *delivery* de frutas y verduras a domicilio, grandes superficies y tiendas de conveniencia con *delivery* de pedidos, empresas con *delivery* de comida saludable y canales de *YouTube* o cuentas en redes sociales dedicadas a enseñar cocina saludable.

El negocio se inserta en la industria gastronómica, más específicamente en el sector de *delivery* de alimentos para preparar, o *“meal kits”* como se lo denomina en otras partes del mundo. Si bien en Uruguay se trata de un sector con muy poco desarrollo, cabe destacar que según un artículo de Informa BTL, *“...el mercado de kits de comida en Estados Unidos alcanzó ventas por 2.6 mil millones de dólares en 2017, y se prevé que registró 3.1 mil millones en 2018. Sin embargo, el crecimiento seguirá hasta alcanzar un dígito de crecimiento para 2023”*. (Informa BTL, 2019).

Para llevar a cabo el negocio será crucial contar con un Coordinador Operativo, un Chef y un *Community Manager*. Las actividades imprescindibles para el funcionamiento de la empresa serán el diseño semanal del menú, la generación y mantenimiento de la base de datos de los clientes, el marketing estratégico, la selección y compra de insumos, y el armado y envío de los pedidos.

Para el cálculo del SOM (*Share of Market*), se tomó en cuenta la cantidad de hombres y mujeres de entre 25 y 55 años de edad pertenecientes a barrios de alta densidad poblacional de Montevideo, que cocinan habitualmente, de NSE M, M+, A y A+ y que compran por internet. El SOM a alcanzar en el quinto año es de USD 2.141.534.

Para lograr lo anteriormente mencionado, se llevará a cabo un Plan de Marketing que incluye la presencia de la marca en distintos eventos gastronómicos de Montevideo (con el objetivo de captar clientes), acciones de fidelización como ser la implementación de un sistema de puntos y la opción de suscripción a planes mensuales y quincenales que ofrecen un descuento en la compra (con el objetivo de retener clientes). A su vez, se desarrollará una estrategia de Marketing Digital, que inicialmente tendrá tres objetivos: obtener *leads* a través de una *landing page*, generar visibilidad, alcance e impacto de la marca y, finalmente, generar una base de datos amplia de clientes y potenciales clientes.

La inversión inicial requerida para el proyecto es de USD 78.897, y se compone de la compra de dos furgonetas, el acondicionamiento del local alquilado, el mobiliario y los equipos tecnológicos necesarios, el costo de las habilitaciones bromatológicas, costos asociados a la apertura de la empresa y el capital de giro para cubrir los costos fijos de los primeros tres meses de operativa. Las inversiones futuras corresponden a las compras de cuatro furgonetas adicionales a la inicial. Estas compras se dan al segundo, tercer, cuarto y quinto año.

Finalmente, para la evaluación del retorno del proyecto se consideró la tasa requerida por los accionistas del 15%. Al final del quinto año, el flujo de fondos arroja un VAN de USD 887.284 y una TIR del 135%. El periodo de repago se da a los veinte meses. Para medir el riesgo del negocio, se realizó un análisis de sensibilidad del VAN y la TIR utilizándose tres variables críticas, *“unidades vendidas”*, *“precio”* y *“costos de insumos alimenticios”*. El análisis demuestra que el VAN soporta una disminución del 28,89% en el precio, un 39,35% sobre las cantidades y un 35,25% sobre los costos de insumos alimenticios.

Índice

1. Identificación de la oportunidad	8
1.1 Modelo de negocio de partida	9
1.2 Proceso de validación	9
1.3 Hallazgos y ajustes introducidos	9
1.4 Competidores y su reacción	10
1.5 Industria en la que se inserta el emprendimiento	10
1.6 Mercado	11
1.7 Estimación de ventas.....	11
1.8 Oportunidades y Amenazas	12
2. Modelo de Negocios.....	13
2.1 Segmentos de mercado objetivo.....	13
2.2 Propuesta de valor	13
2.3 Canales de distribución	14
2.4 Relación con los clientes	14
2.5 Modelo de ingresos.....	14
2.6 Recursos clave para la propuesta de valor.....	14
2.7 Actividades y procesos claves para la propuesta de valor	15
2.8 Socios clave para el modelo de negocios	15
2.9 Estructura de costos	16
2.10 Fortalezas y debilidades	16
3. Implementación del modelo	17
3.1 Desarrollo de productos.....	17
3.2 Desarrollo y diseño de la página web:	17
3.3 Habilitaciones y regulaciones de la industria	17
3.4 Estrategia de marketing	18
3.5 Preparación de pedidos.....	19
3.6 Envío de pedidos	19
4. Evaluación del retorno y riesgo.....	20
4.1 Inversión inicial.....	20
4.2 Estructura de financiamiento	20
4.3 Proyección de ingresos y costos, y sus fundamentos	20
4.3.1 Políticas de pagos y cobros	21
4.3.2 Políticas de recursos humanos.....	21

4.4 Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido: TIR / VAN	22
4.5 Evaluación del riesgo.....	22
4.6 Sensibilidad a variables críticas	22
Bibliografía.....	23
Anexos	24
Anexo 1 – Modelo de Osterwalder	24
Anexo 2 - Historia de Comé de Nuevo	26
Anexo 3 - Resultados de las encuestas.....	27
Anexo 4 - Resumen del <i>Trial Run</i>	30
Anexo 5 - Hallazgos y ajustes introducidos	31
Anexo 6 - Análisis de las cinco fuerzas de Porter	33
Anexo 7 - Cálculo de estimación del mercado	34
Anexo 8 - Estimación de ventas	35
Anexo 9 - Estrategia de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) de Comé de Nuevo.....	36
Anexo 10 - Estrategia de Marketing Digital.....	37
Anexo 11 - Preparación de pedidos	38
Anexo 12 - Logística de entrega	39
Anexo 13 - Modelo Económico Financiero.....	40

1. Identificación de la oportunidad

Existe una tendencia creciente en Uruguay a optar por dietas basadas en una alimentación saludable, equilibrada y, sobre todo, hecha en casa. Asimismo, según la Lic. en Nutrición Luciana Lasus para El Observador, “nadie quiere sacrificar sabor por salud”, de hecho, en el mismo artículo se explica que un 45% elige sus comidas en base al sabor y un 35% porque es saludable (El Observador, 2018).

Sumado a esto, según Gustavo Laborde -antropólogo especializado en alimentación- en un artículo para El País afirma que: “Parece que vivimos una revalorización de la comida casera, de cocinar en casa, que viene por varios lados” y que existe “una creciente toma de conciencia respecto al cuidado de la salud, y una oferta cada vez mayor de productos culturales que incentivan el discurso de cocinar en casa y la revalorización de la comida casera, natural, cuidada” (El País, 2020).

En este sentido, la Investigación de Mercado realizada por Opción Consultores indica que un 74% de los uruguayos considera el impacto de los alimentos sobre su salud al momento de elegir sus alimentos y bebidas (Opción Consultores, 2012).

A partir de estas tendencias, fue realizada una Investigación de Mercado que dio como resultado que, aquellos uruguayos que se encargan de cocinar a diario en sus hogares, suelen enfrentarse con los siguientes problemas: falta de creatividad al momento de planificar el menú semanal y falta de conocimiento en cuanto al uso de diferentes ingredientes para elaborar platos saludables, ricos y variados. “*Suelo disfrutar de la cocina, pero ese pensamiento previo de todos los días, de pensar en qué comer me resulta tedioso, y muchas veces no tengo imaginación.*” es una de las frases que más se repitió en la investigación cualitativa realizada a potenciales clientes.

Tal como fue expresado anteriormente en el artículo “De regreso a la cocina de antes: el secreto de la comida casera”, existe una gran tendencia en los uruguayos a preferir la comida casera y saludable, y sobre todo a disfrutar y emplear tiempo en la actividad de cocinar. Sin embargo, uno de los *insights* inferidos de la Investigación de Mercado realizada, es que existe un importante número de personas a las que les gusta cocinar y disfrutar de la comida casera, pero disfrutarían más de este proceso si no tuvieran que planificar las comidas de la semana, así como realizar las compras correspondientes.

A raíz de estas necesidades no satisfechas, traducidas en oportunidades de negocio, es que se presenta el Plan de Negocios para Comé de Nuevo, un emprendimiento con potencial de crecimiento que lleva más de diez meses operando en el mercado uruguayo, pero que aún no se ha conformado como empresa.

Comé de Nuevo, ofrece un servicio puerta a puerta de “*meal-kits*”¹, con el que no sólo se facilita el proceso de planificación de las comidas semanales, sino que también se genera una experiencia para el cliente en la cual él es el protagonista, convirtiéndolo en chef en su propio hogar al otorgarle las herramientas para que cocine platos de calidad, ricos y saludables, desde la comodidad de su casa.

¹ *Meal-kit* es un modelo de negocio de servicio de alimentos por suscripción en el que una empresa envía a los clientes ingredientes y recetas de alimentos porcionados y en ocasiones parcialmente preparados para cocinar comida casera.

1.1 Modelo de negocio de partida²

En el Plan de Negocios inicial, fueron planteadas las siguientes hipótesis:

1	El 74% de los uruguayos considera importante el impacto de los alimentos sobre su salud al momento de elegir sus alimentos y bebidas.
2	Las personas no suelen tener ni dedicar tiempo a la cocina, y el servicio apuntaría a solucionar este problema.
3	El público objetivo pertenece a los municipios A, B, C, CH y E, siendo estos los barrios costeros de Montevideo.
4	A diferencia de cómo se gestiona en el emprendimiento actual ³ , se cree que no debería de ofrecer un solo tipo de producto, sino que debería de adaptarse a los distintos tipos de segmentos.
5	Para las personas es importante incluir la carne en sus dietas.
6	Existirían dos días de entrega de pedidos: sábados y martes. Se entregarían los pedidos en las oficinas de los clientes que así lo solicitaran además de en hogares.
7	Es esencial que las recetas sean creadas en conjunto por un cocinero y un nutricionista.
8	Es importante para el funcionamiento del negocio que el diseño del menú esté a cargo de un cocinero.
9	Los precios manejados serán: \$800 (18,18 USD), \$1000 (22,72 USD) y \$1500 (34,09 USD) para las cajas chica, mediana y grande respectivamente.

1.2 Proceso de validación⁴

- Encuestas a potenciales clientes a través de *Google Forms*.
- Encuesta de satisfacción a clientes actuales de Comé de Nuevo.
- Entrevistas a potenciales clientes.
- Entrevistas a informantes calificados - expertos en: en habilitación y regulación de empresas alimentarias, en Nutrición, Sistemas, Marketing Digital, Logística, entre otros.
- *Trial Run*⁵
- Encuesta a participantes del *Trial Run*.
- Entrevistas a participantes del *Trial Run*.

1.3 Hallazgos y ajustes introducidos⁶

Luego de haber realizado y analizado las validaciones anteriormente mencionadas, se identificaron significativos hallazgos referentes a temas como segmentos de cliente, ubicación de los clientes, atributos valorados, tiempo dedicado a la cocina, y sugerencias en cuanto al servicio. A su vez, estos hallazgos originaron la introducción de varios ajustes que refieren a la cantidad de comidas a incluir

² Ver Anexo 1: Modelo de Osterwalder - inicial

³ Ver Anexo 2: Historia de Comé de Nuevo

⁴ Ver Anexo 3: Resultado de encuestas.

⁵ Ver Anexo 4: Resumen del *Trial Run*

⁶ Ver Anexo 5: Hallazgos y ajustes introducidos

dentro de cada caja, la posibilidad de incluir opciones con carne, flexibilidad en el tamaño de las cajas, ingredientes que componen cada comida, días y horarios de entrega, precio de las cajas, etc.

1.4 Competidores y su reacción

En relación a la competencia actual, según el artículo de El Observador: “*La fuerte tendencia mundial hacia una alimentación saludable y consciente está siendo aprovechada también por los emprendedores uruguayos. Es por ello que se ven cada vez más propuestas gastronómicas de este estilo en la capital uruguaya*” (El Observador, 2018). Sin embargo, a pesar de esta tendencia, no se ha detectado ningún servicio que ofrezca la misma solución ni satisfaga la misma necesidad que Comé de Nuevo, es por ello que se considera que la propuesta del emprendimiento es diferente e innovadora.

A falta de competencia directa, el mercado está atomizado en lo que a competencia indirecta refiere. Por un lado, se encuentra la categoría de “viandas saludables a domicilio”, que suelen enviar los platos prontos o congelados. Dentro de esta categoría, los competidores más relevantes son: Vía Mía Saludable, Nutrivandas Saludables y Comidas como en casa.

Por otro lado, existe una creciente cantidad de empresas que se dedican al *delivery* de frutas y verduras a domicilio, como ser: *EatMeNow*, *EcoHuertas*, *Country Fruit*, entre otros. Asimismo, actualmente existen más de 200 puestos⁷ pertenecientes a las distintas ferias de Montevideo que implementaron el *delivery* de frutas y verduras. En cuanto a las empresas que realizan *delivery* de frutas y verduras, podría esperarse que con el surgimiento y crecimiento de Comé de Nuevo, decidan imitar el servicio ya que cuentan con la experiencia en logística y probablemente cuenten con una cartera de clientes fija que podría estar dispuesta a contratar su servicio.

Asimismo, se identifica como competencia indirecta a las grandes cadenas de supermercados, como ser: Grupo Disco, Ta-Ta/Multiahorro, Tienda Inglesa, entre otros, ya que realizan *delivery* de los pedidos realizados por los clientes. Se identifica también como competencia indirecta a los canales de *YouTube* o cuentas en redes sociales dedicadas a enseñar recetas saludables, y las empresas que hacen *delivery* de comida saludable, por ejemplo: *Noah's Green Kitchen*, *Salads Club*, *Ola Poke*, entre otras.

Finalmente, teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, en conjunto con el análisis realizado de las cinco fuerzas de Porter⁸, se concluye que la rivalidad entre competidores constituye una amenaza moderada.

1.5 Industria en la que se inserta el emprendimiento

Comé de Nuevo se inserta dentro del sector gastronómico, específicamente en el sector de *delivery* de alimentos para preparar, o “*meal kits*” como se lo denomina en otras partes del mundo. Si bien en Uruguay se trata de un sector con muy poco desarrollo, según un artículo de Informa BTL, es un sector con gran potencial en otras partes del mundo: “...el mercado de *kits* de comida en Estados Unidos alcanzó ventas por 2.6 mil millones de dólares en 2017, y se prevé que registró 3.1 mil millones en

⁷ Dato brindado por Ximena Camaño - CoFundadora de FeriasUY

⁸ Ver Anexo 6: Análisis de las cinco fuerzas de Porter

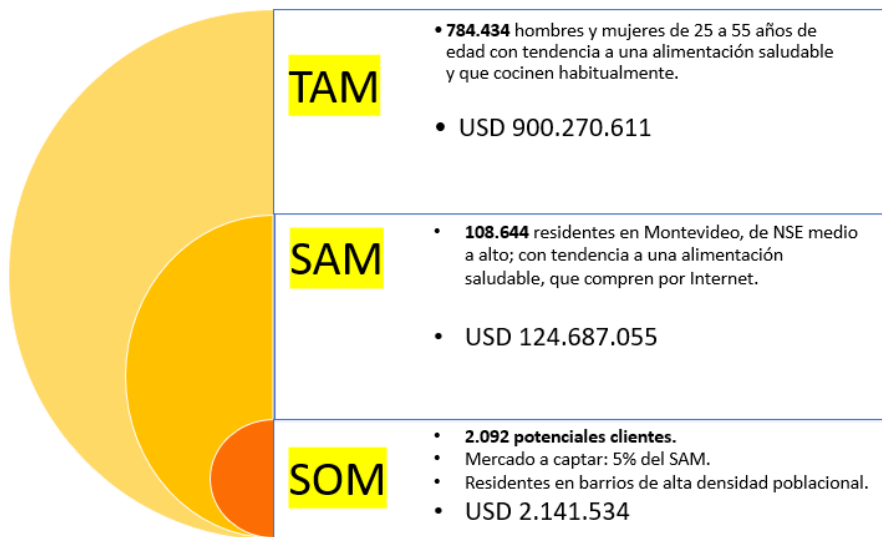
2018. Sin embargo, el crecimiento seguirá hasta alcanzar un dígito de crecimiento para 2023” (Informa BTL, 2019).

Respecto a Comé de Nuevo, el emprendimiento ha tenido un crecimiento anual de un 85% de unidades vendidas, presentando un incremento acelerado, especialmente en los últimos cuatro meses.

El mes que presentó más ventas fue el de mayo, con un nivel de ventas de 79% por encima del promedio, la explicación de esto es que durante ese mes se implementó una acción de marketing digital en redes sociales que consistía en que los seguidores de su cuenta en *Instagram* votaran los platos que conformarían el menú. El éxito se evidenció tanto en el aumento de las ventas del mes como en las repercusiones positivas por parte de los clientes. Asimismo, mediante la implementación de esta acción, se pudo concluir la importancia que le otorga el cliente a la posibilidad de elegir su menú a partir de diferentes opciones (una de las hipótesis planteadas en el modelo inicial). Cabe destacar, que el emprendimiento presenta una tendencia a la baja en las ventas durante los meses enero y febrero (estacionalidad), dado que la mayoría de los clientes están de vacaciones y no suelen utilizar el servicio con tanta frecuencia.

1.6 Mercado⁹

Para realizar el cálculo del mercado a alcanzar se calcularon el TAM (*Total Addressable Market*) y el SAM (*Serviceable Addressable Market*) tomando este último como punto de partida para el cálculo del SOM (*Share of Market*) en el año 5.



1.7 Estimación de ventas¹⁰

A partir del cálculo del *Serviceable Obtainable Market (SOM)* se estimaron las ventas del quinto año, utilizando la información recabada del porcentaje de clientes que comprarían cada tipo de producto

⁹ Ver Anexo 7: Cálculo de la estimación del mercado.

¹⁰ Ver Anexo 8: Estimación de ventas

(caja chica, mediana, grande y *packs* extra) y su frecuencia por cada uno. En base a esto, se obtuvieron las ventas de cada año aplicando los porcentajes de crecimiento de ventas estimados.

1.8 Oportunidades y Amenazas

Amenazas	Acciones de mitigación
Fuerte competencia indirecta.	Ofrecer un servicio personalizado, diferenciado de la competencia indirecta, generando una identidad de marca fuerte, bien posicionada en la mente del consumidor. Importante presencia en las redes sociales y la web que permita la interacción con potenciales y actuales clientes, estableciendo una comunidad online. Precios competitivos que no aumentarán.
En Uruguay, existe poca cultura de compra por internet. Según El País "...pese a este avance, aún la mayoría de los uruguayos nunca compró en Internet, acusando su preferencia por la experiencia en un local físico, la percepción de la red como insegura..."(El País, 2019).	Diseñar una web de fácil uso, educar al cliente sobre el proceso de compra, redirigir a la web desde las redes sociales para generar tráfico.
Mudanza de Mercado Modelo (MM) a Unidad Agroalimentaria Metropolitana.	Negociar y establecer contratos con los proveedores del MM que aseguren su disposición para luego de la mudanza. Ubicar el local estratégicamente de modo que no sea un inconveniente la nueva ubicación de los proveedores y lograr mantenerse cerca de los clientes. El aumento de costo debido al traslado ya fue provisionado en los costos del Proyecto.
Nueva reglamentación para 2021 que podría impactar negativamente en el envío a domicilio de alimentos para el consumidor final.	Contar con un responsable técnico que se encargará de estar en contacto permanente con las entidades estatales para prever con anticipación cualquier cambio que impacte en las habilitaciones necesarias.

Oportunidades	Acciones de potenciación
Aumento en el interés del consumidor por comprar a empresas ecológicamente responsables: "Un punto muy importante para las marcas de hoy, es la preferencia de los shoppers hacia los productos reutilizables." (El Mostrador, 2019).	<i>Packaging</i> eco-friendly e incentivo por parte de la marca al no desperdicio de los alimentos. Además, se ofrecerá al cliente la posibilidad de recibir las recetas por e-mail, para disminuir el impacto ecológico del uso innecesario de papel. Estas acciones forman parte de la propuesta de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) que imparte la empresa.
Tendencia global y nacional a la comida saludable, hecha en casa.	Ofrecer recetas saludables avaladas por un nutricionista y escritas por un cocinero, para motivar a los consumidores a cocinar sus propias comidas semanales.
Creciente interés de los uruguayos por educarse en gastronomía.	Contenido educacional en los canales de comunicación (RRSS, web, plataforma de YT), participación en eventos de gastronomía, dictado de talleres sobre educación gastronómica.
Creciente costumbre de abastecerse a través de envíos a domicilio principalmente a raíz de la pandemia: "aumentaron un 77% los pedidos a domicilio en supermercados" en Uruguay." (Telenoche, 2020).	Excelencia en el servicio de envíos a domicilio contando con flota propia, agregando más días de entrega y una ventana horaria más amplia.

2. Modelo de Negocios¹¹

2.1 Segmentos de mercado objetivo

El público objetivo de Comé de Nuevo se compone de hombres y mujeres de entre 25 y 55 años de edad, que residan en zonas de Montevideo con alta densidad de población, de nivel socioeconómico medio a alto, con tendencia a una alimentación saludable, que cocinen habitualmente y compren por internet.

Dentro de este público objetivo, se identifican los siguientes segmentos:

- a) Parejas: es el segmento más atractivo para el negocio, dado que su nivel de intención de compra es de un 86%.
- b) Familias: este segmento, se compone mayoritariamente de dos adultos y sus hijos, pero puede variar tanto en la cantidad de adultos e hijos, como en el total de integrantes. Se trata del segundo segmento más importante con un 79% de intención de compra.
- c) Hogares unipersonales: este segmento expresa un 54% de intención de compra, y tiene un comportamiento un tanto diferente al resto dado que, al vivir solos, buscan que la comida les rinda para varios días.¹²

2.2 Propuesta de valor

Comé de Nuevo busca generar una experiencia donde el consumidor es el protagonista, convirtiéndolo en el chef del hogar al proporcionarle los insumos y las herramientas necesarias para que pueda cocinar platos de calidad, logrando así satisfacer su necesidad de alimentarse de forma casera y saludable.

El servicio abarca desde la planificación de las comidas diarias para lograr un menú rico, balanceado y saludable, hasta el envío puerta a puerta de una caja con las recetas y los ingredientes necesarios (porcionados en su justa medida) para realizarlas, logrando así evitar desperdicios. Además, la empresa cuenta con los mejores proveedores para asegurar al cliente la utilización de ingredientes de una excelente calidad, que no suele conseguirse en las grandes superficies. Entre los beneficios de la propuesta para el cliente, se encuentran el no tener que planificar cuáles van a ser las comidas semanales, no tener que ir a hacer la compra, asegurarse la utilización de ingredientes frescos y de calidad, cocinar a través de recetas originales y el aprendizaje de nuevas formas de cocina incorporando a sus comidas distintos alimentos.

El servicio será brindado a través del envío de tres distintos tamaños de caja: chico, mediano y grande. El tamaño chico contiene las recetas y los ingredientes necesarios para elaborar tres comidas, cada una pensada para dos comensales, mientras que los tamaños mediano y grande, contienen las recetas e ingredientes necesarios para elaborar cuatro comidas pensadas para dos y cuatro comensales respectivamente.

¹¹ Ver Anexo 1: Modelo de negocios final.

¹² Datos obtenidos de entrevistas a potenciales clientes.

2.3 Canales de distribución

El servicio tendrá como canal de ventas la plataforma web, la cual será ilustrativa y fácil de usar con el fin de motivar a que efectivamente se realice la compra, y brindar una experiencia agradable al usuario. Cabe destacar, que se espera captar el tráfico hacia la página web a través de publicidad digital realizada a través de medios como *Instagram*, *Facebook* y *YouTube*, y campañas de *Google Adwords* planeadas como parte de la Estrategia de Marketing Digital.

2.4 Relación con los clientes

La compra se realizará a través del *e-commerce*, y el cliente recibirá la caja en la dirección que indique, en el día y rango de horario seleccionado. Cabe destacar que además el consumidor podrá elegir sus platos dentro de un catálogo, cambiar ciertos ingredientes, e incluso dejar comentarios al momento de realizar el pedido en caso de que quiera quitar algún ingrediente. Sumado a esto, se realizarán encuestas de satisfacción post-venta que servirán como insumo para mejorar el servicio. Todas estas posibilidades se traducen en un servicio personalizado que genera sensación de cercanía y pertenencia a la marca por parte del cliente.

Por otra parte, el cliente podrá relacionarse con la empresa a través de la Estrategia de RSE implementada por la misma. Comé de Nuevo donará una caja de frutas y verduras a un merendero de preferencia del cliente, por cada suscripción mensual de caja grande realizada.¹³

A su vez, la presencia online formará parte del relacionamiento con el cliente. Se buscará crear una comunidad online en la que los clientes cuenten sus experiencias, dejen comentarios, *tips*, entre otras, generando así una relación bilateral. Finalmente, los clientes podrán realizar sugerencias, quejas y reclamos a través de la sección de “Ayuda en línea” de la plataforma web, por Redes Sociales, y comunicándose telefónicamente de lunes a viernes.

2.5 Modelo de ingresos

El modelo de ingresos de Comé de Nuevo tiene base en la venta de las cajas, tanto en forma de suscripción mensual o quincenal, como en forma de compras individuales de cualquiera de los tamaños. Además, existirá la posibilidad de aumentar el valor de cada caja realizando el agregado de *add-ons*, como ser: *pack* de granola, fruta, receta e ingredientes para merienda, huevos orgánicos extra, queso artesanal y pan casero.

2.6 Recursos clave para la propuesta de valor

En cuanto al personal con el que cuenta como recursos clave, se encuentra el Coordinador Operativo, que se encargará de sistematizar la operativa y logística de la empresa, así como del control de stock, y será a quién reportarán los empleados. Además, el *Community Manager*, encargado de crear contenido de interés en Redes Sociales y brindar soporte en atención al cliente por estos medios; el personal de armado de cajas, encargado del acondicionamiento de las mismas y del fraccionado de

¹³ Ver Anexo 9: Estrategia de RSE

productos, y finalmente, el Chef, quien escribirá las recetas y diseñará el menú para que sea rico, saludable y balanceado, y en el que se evite la mayor cantidad de desperdicio posible.

En cuanto a los recursos tangibles claves para el funcionamiento de la empresa, los mismos se componen de las furgonetas y del local (con cámara de frío, sector de carnicería de expendio, sector de fraccionado, zona para el armado de cajas y la oficina). Respecto a los intangibles, los mismos son la plataforma web, el catálogo de recetas, la información sobre los clientes, el CRM (en este caso “Hubspot” como herramienta de gestión) y la comunidad online de gente que cocina y consume Comé de Nuevo.

2.7 Actividades y procesos claves para la propuesta de valor

En primer lugar, es considerada una actividad clave el diseño semanal del menú para lograr que sea rico, balanceado, saludable y se evite el mayor desperdicio de ingredientes posible. Asimismo, la selección y compra de ingredientes (especialmente fruta, carne y verdura), garantiza productos de calidad en cada caja, uno de los pilares de Comé de Nuevo.

En segundo lugar, la generación y mantenimiento de la base de datos es una tarea esencial para poder brindar un servicio de calidad, es necesario conocer al cliente y sus preferencias. Los clientes serán ingresados a la base de datos una vez que completen el formulario de registro en la página web del *e-commerce*, pudiendo tener identificados qué tipo de clientes son (cada cuánto realizan pedidos, preferencias en los platos, sugerencias, entre otras). A su vez, esta información servirá de insumo para elaborar los menús semanales, realizar acciones de marketing especializadas para cada tipo de cliente, entre otras.

Por otro lado, el Marketing Estratégico es una actividad importante para generar reconocimiento de marca en el mercado, estando presentes tanto en medios digitales como en eventos relacionados con los valores de la marca. Además, se empleará una estrategia de fidelización, en la cual se brindarán distintos beneficios, y en la que los clientes podrán involucrarse en el programa de RSE.

Finalmente, en cuanto al armado de las cajas, la organización es crucial para disminuir el riesgo de enviar una caja (producto) con fallas. Para ello se elaborará cada día una planilla que indicará la cantidad de productos a colocar por caja según la particularidad de cada pedido, y se llevará a cabo la operativa en línea para optimizar los tiempos de armado. Cada “armador” contará con una *tablet* para esta tarea. Por otro lado, en cuanto a la entrega, se diagramará una hoja de ruta para que el chofer pueda recorrer todas las direcciones de la manera más óptima posible.

2.8 Socios clave para el modelo de negocios

En primer lugar, se identifican como socios clave a los proveedores del Mercado Modelo para las frutas y verduras, dado que además de garantizar la excelente calidad de los alimentos, otorgarán precios mayoristas que impactan de manera positiva en la estructura de costos. Por otro lado, en cuanto a la carne se trabajará con “Frigorífico Pando” como proveedor principal, ya que garantiza la entrega en tiempo y forma de los pedidos realizados. Respecto a los proveedores de queso, pan, huevos y granola se trabajará con “Los Tordos”, “Ofelia -como en casa-”, “Sol Free Range” y “La Gran Ola” respectivamente.

Cabe destacar, que existirán alianzas estratégicas con los proveedores, así como acuerdos de exclusividad bilaterales en los que se asegura un contrato de compra frecuente por parte de Comé de Nuevo, y en contrapartida, el proveedor no venderá a competidores directos de Comé de Nuevo. Con esto, se busca que uno de los pilares, que es la calidad, no sea fácilmente replicable por potenciales competidores.

Por otro lado, se considera como socio clave a la Agencia de Marketing Digital, “Puzzle”, que tendrá como principal objetivo el desarrollo y potenciación de la marca. Asimismo, tanto *Shopify* como Mercado Pago son los socios clave que aportarán al desarrollo y funcionamiento del *e-commerce*.

2.9 Estructura de costos

El flujo de egresos se compone de costos de mantenimiento de flota, mantenimiento de página web, alquiler, gastos del local y finalmente los sueldos, que representan el mayor gasto operativo dentro de los costos fijos. Por otra parte, los costos de *packaging*, alimentos, impresión de recetas, folletería, nafta del vehículo, pasarela de pago, gastos de publicidad, presupuesto por descuentos y promociones, y porcentaje por devoluciones representan los costos variables, de los cuales los alimentos son el costo más representativo dentro de este grupo.

2.10 Fortalezas y debilidades

Fortalezas	Acciones de potenciación
Solución innovadora en el mercado uruguayo	Conocer en profundidad las necesidades y gustos de los clientes para continuar ofreciendo un servicio que los satisfaga. Realizar grandes esfuerzos de comunicación y marketing para lograr que el cliente conozca y entienda el servicio.
Servicio difícil de replicar	Ofrecer un servicio personalizado con alto valor agregado. Continuar mejorando la oferta gastronómica, la calidad de los productos, el vínculo con el cliente y la logística de entrega, así como las diferentes alianzas con los proveedores de materia prima.
Precios accesibles	Comunicar al cliente esta fortaleza comparando los precios con la competencia (supermercados). Negociar precios con proveedores y controlar costos para poder mantener los precios.
Productos de alta calidad	Trabajar con proveedores que ofrezcan productos de excelencia, tanto en cuanto a los insumos alimenticios como el <i>packaging</i> .
Recetas originales y un menú eficiente	Contar con la presencia de un chef especializado que se encargará de escribir las recetas y planificar los menús.
Personalización de los productos	Flexibilizar el armado de las cajas ofreciendo al cliente la posibilidad de elegir las recetas y cambiar algunos ingredientes.

Debilidades	Acciones de mitigación
Estacionalidad de las ventas	Promociones de verano y de fin de año para aumentar el volumen de ventas, otorgar licencias al personal en los meses de bajas ventas (verano), <i>pack</i> zafral de “licuado” y “ <i>pack</i> ensalada” para potenciar las ventas.
Bajo reconocimiento de marca	Realizar acciones de marketing con el objetivo de generar identidad de marca y potenciar el reconocimiento.
Servicio poco conocido en el mercado uruguayo	Comunicar al cliente cómo es el funcionamiento del servicio a través de <i>influencers</i> que lo prueben y con presencia en ferias gastronómicas.

3. Implementación del modelo

3.1 Desarrollo de productos

Luego de haber realizado el *Trial Run* y distintas encuestas y entrevistas a clientes y potenciales clientes, se pudo determinar que, como fue desarrollado anteriormente, serán ofrecidos tres tamaños de caja: chica, mediana y grande.

Las elecciones en cuanto a cantidad de comidas por caja y platos se basan en los segmentos de Comé de Nuevo: parejas, familias y hogares unipersonales; por lo tanto, se pensó la forma de satisfacer cada segmento según la cantidad de comensales del hogar. Cabe destacar que, si bien se considera importante el desarrollo de un producto para cada tipo de cliente, no se comunicará de este modo, se pretende evitar sesgos en la elección y que el cliente compre según su conveniencia.



3.2 Desarrollo y diseño de la página web:

Una de las claves para la implementación del negocio, consiste en el diseño y desarrollo de la plataforma web, ya que será el canal por el cual el cliente podrá elegir los platos a incluir en su caja, seleccionar el medio de pago, y realizar su orden de compra.

La plataforma de *e-commerce* se realizará utilizando *Shopify*, un motor de comercio electrónico que posibilitará automatizar aspectos como el manejo de pedidos, datos de los clientes, facturación, entre otros y se integrará a la pasarela de pagos de Mercado Pago, que permitirá hacer uso de los métodos de pago uruguayos.

Es esencial que la misma tenga un diseño amigable con el cliente, sea gráfica e ilustrativa de modo que pueda comprenderse fácilmente el servicio que ofrece la empresa. Además, la misma deberá ser responsiva para que los usuarios puedan ingresar fácilmente desde su celular.

3.3 Habilitaciones y regulaciones de la industria

La empresa deberá estar registrada bajo dos diferentes giros: fraccionadora y carnicería de expendio.

Las regulaciones y habilitaciones que respecta a la parte de fraccionado de productos están a cargo de la Intendencia Municipal de Montevideo (IMM), más específicamente del área Regulación Alimentaria. En el caso de Comé de Nuevo, la habilitación que le corresponde es la rosada. Cabe destacar que los productos que se comercializarán no necesitan registro dado que se venderán directamente al consumidor final, sin embargo, sí necesitan rotulación reglamentaria presente en DECRETO 141/992.

A través de la IMM se deberá tramitar también la habilitación bromatológica de empresas alimentarias y la de vehículos de transporte de alimentos.

Con respecto a las regulaciones y habilitaciones del sector de carnicería, las mismas dependen del Instituto Nacional de Carnes (INAC). El tipo de habilitación que se obtendrá para poder operar según el DECRETO 110/995 es el de “carnicerías de expendio”, que permite vender productos cárnicos ya envasados sin manipularse.

3.4 Estrategia de marketing

La Estrategia de marketing es un elemento clave para el éxito de Comé de Nuevo, ya que se trata de un servicio nuevo ofrecido por una marca desconocida que intenta insertarse en un mercado ya existente, como lo es el gastronómico. La empresa deberá posicionarse en la mente del cliente como una marca de confianza que brinda la experiencia de cocinar y sentirse chef en su propia casa.

Dado que la plataforma web será el canal de distribución, será necesario desarrollar una Estrategia de Marketing Digital que tenga como objetivo generar tráfico a la misma, estando presentes tanto en redes sociales como en anuncios de Google.¹⁴

Sumado a esto, se planea que la marca esté presente en distintos eventos gastronómicos como ser: *Garage Gourmet*, *Degusto Montevideo*, entre otros, con el fin de dar a conocer el servicio y realizar acciones de potenciación como: sorteos, charlas con especialistas en alimentación, entre otros.

En cuanto a las acciones de fidelización para los clientes ya existentes se llevará a cabo un sistema de puntos en el que los clientes obtendrán 1 punto cada 100 pesos uruguayos de compra, que luego podrán canjear por premios como ser: utensilios de cocina, cajas semanales, entre otros. El cliente podrá hacer un seguimiento de sus puntos, así como enterarse del catálogo de productos a canjear a través de su cuenta en la plataforma web. Sumado a esto, se realizarán sorteos de forma periódica entre aquellos clientes que compartan en sus historias de *Instagram*, fotos de sus platos hechos con las cajas de Comé de Nuevo.

Por otro lado, existirán planes mensuales, donde el cliente pagará las cuatro cajas del mes por adelantado obteniendo un descuento del 15% cuando se trata de cajas grandes, y descuentos del 10% y del 5% para cajas medianas y chicas respectivamente. Asimismo, los clientes podrán contratar el plan quincenal, en el cual obtendrán un 5% de descuento, para todos los tamaños de caja. Estos descuentos se encuentran reflejados en las proyecciones financieras, con un impacto de aproximadamente del 4% del total de los costos variables.

¹⁴ Ver Anexo 10: Estrategia de Marketing Digital

3.5 Preparación de pedidos¹⁵

La preparación de pedidos tiene tres etapas: una de recepción de mercadería, otra de fraccionamiento y, por último, el armado (consolidado) de cajas. Dentro de los puntos esenciales de este proceso se encuentra el registro de la materia prima y de los productos fraccionados; el etiquetado de productos fraccionados; el monitoreo de los pedidos en función del stock, y el armado de cajas. Este último se realizará el mismo día del envío, y el proceso operativo se desarrollará a partir de una “línea de ensamblaje” secuencial.

3.6 Envío de pedidos¹⁶

En lo referente a la distribución, se contará con flota propia. Esta decisión estratégica se basó en que, una vez realizados los cálculos comparativos entre los costos asociados a la tercerización del servicio y a la flota propia, se concluyó que ésta última resulta menos costosa. A su vez, al contar con furgonetas propias para los envíos, se asegura el cumplimiento de las especificaciones técnicas de las habilitaciones de la Intendencia. Asimismo, se considera importante que la empresa cuente con un total control sobre este aspecto dado que se trata de una de las actividades más relevantes.

Para la implementación, se adquirirán al inicio dos furgonetas con box refrigerado y capacidad para 64 cajas grandes. A partir del segundo año se irá adquiriendo anualmente una furgoneta, debido al creciente aumento de la demanda. Al final del quinto año, se contará con una flota de 6 furgonetas.

A partir de información obtenida en encuestas a potenciales clientes, se definieron los días y horarios de entrega, los mismos son: de lunes a viernes de 9:00 a 12:00 y de 18:00 a 21.00 horas, sábados y domingos de 9:00 a 14:00 y de 15:00 a 21:00 horas.

Los clientes podrán realizar su pedido cualquier día de la semana indicando día y hora que desean recibir la caja. Cabe destacar que el plazo mínimo de entrega es de 48 horas ya que se necesita de un día de margen para la preparación del pedido. El menú semanal se renovará cada domingo.

Respecto a la entrega, la misma estará a cargo de dos empleados: un chofer y un repartidor. Este último será el encargado de entregar la caja (puerta a puerta) y de realizar la cobranza en caso de ser necesario. En todo el proceso de distribución se buscará brindar el mejor servicio y que el reparto sea ágil y eficiente.

¹⁵ Ver Anexo 11: Preparación de pedidos

¹⁶ Ver Anexo 12: Logística de entrega

4. Evaluación del retorno y riesgo¹⁷

4.1 Inversión inicial

Item	Descripción	USD TOTALES	Justificación
1	Compra de 2 furgonetas	23.262	Victory Box Furgon -K1. con Box Refrigerado.
2.1	Construcción de cámara de frío	6000	Presupuestado.
2.2	Construcción sector oficina	1590	Presupuestado.
2.3	Acondicionamiento sector carnicería	2900	Incluye el mobiliario necesario y requerimientos de INAC (heladeras, mesas de preparación de pedidos, etc.).
2.4	Construcción baño	2730	Presupuestado.
2.5	Construcción de cocina	5200	Construcción presupuestada. Incluye mobiliario, electrodomésticos y utensilios.
2.6	Acondicionamiento	2000	Back up por pintura, acondicionamiento de pisos y techo, en caso de necesitar.
3	Mobiliario y tecnología	2530	Incluye 3 escritorios, 8 sillas, 8 mesas, estantes, material de oficina.
4	Habilitaciones bromatología	1.900	Incluye habilitaciones mecánicas y eléctricas, bromatológicas, salubridad pública, local comercial, bomberos.
5	Apertura empresa	2.500	Incluye creación de SRL, horas del escribano y otros.
6	Capital de giro	28.285	Capital de giro para cubrir los costos fijos de los primeros 3 meses.
TOTAL		78.897	

4.2 Estructura de financiamiento

El proyecto será financiado 100% con fondos propios.

4.3 Proyección de ingresos y costos, y sus fundamentos

Los ingresos se obtienen mediante la venta al consumidor final de las cajas en sus tres tamaños, para ello se tomó en cuenta el porcentaje de clientes que consumiría cada tamaño de caja, así como la frecuencia anual de consumo. Los datos para estas estimaciones se obtuvieron en las encuestas a potenciales consumidores.

La fuente de ingresos también se compone de la venta de los *packs* extra (*add ons*) para las cuales se estimó el porcentaje de cajas que adicionará cada *pack*. Esta información se obtuvo de las encuestas en profundidad tanto a los participantes del *Trial Run* como a potenciales consumidores y de datos reales del emprendimiento actual.

Los precios y costos unitarios de cada producto para el primer año se detallan a continuación:

Producto	Precio (USD)	Costos (USD)	Margen (%)
Caja chica	18,18	14,79	19%

¹⁷ Ver Anexo 13: Modelo económico financiero

Caja mediana	22,73	17,06	25%
Caja grande	40,91	25,68	37%
Packs extra	4,86 ¹⁸	2,63	46%

Durante los siguientes años los precios se mantendrán, sin embargo, los costos variables unitarios disminuirán en función de la negociación con los proveedores dado el crecimiento de la demanda, y por tanto de las compras de insumos. Al final del quinto año, estos costos se reducirán aproximadamente un 8%. Los mismos se componen de: *packaging* y folletería, transporte para la entrega, marketing y publicidad, costo del *e-commerce*, insumos alimenticios (ingredientes) y promociones y descuentos.

Por otro lado, los costos fijos se componen de: alquiler del local, gastos de las furgonetas, gastos del local, mantenimiento de la página web y sueldos. Al final del quinto año, estos costos habrán aumentado un 100% debido a la incorporación de 4 furgonetas (con sus respectivos gastos) y a la incorporación de 10 empleados (lo cual aumenta el gasto anual en sueldos).

4.3.1 Políticas de pagos y cobros

Las cobranzas se realizarán por medio de efectivo al momento de la entrega, y tarjetas de débito y crédito en un pago (tanto online como al momento de la entrega). Respecto a las compras por suscripción (quincenal y mensual), las mismas deberán ser abonadas por adelantado antes de recibir la primera caja.

En cuanto a la política de pago a proveedores, la misma será a 30 días a través de transferencia bancaria o en efectivo.

4.3.2 Políticas de recursos humanos

Los salarios de los empleados se determinaron según los laudos establecidos por los Consejos de Salarios, regulados por el MTSS.

Cargo	Horas semanales de trabajo	Sueldo nominal mensual (USD)
Nutricionista	2	55,79
Chofer	61	447,11
Repartidor	61	394,83
Empaquetador	36	478,30
Empaquetador jornalero	12	159,43
Coordinadora Operativa	36	748,06
Cocinero	20	292,02

¹⁸ Tanto el precio como el costo de los *packs* extra, son un promedio de los diferentes *packs*.

<i>Community Manager</i>	36	545,17
Limpiador	20	222,22

El primer año, la empresa contará con 14 empleados. En el caso de los choferes, repartidores y empaquetadores, la cantidad de empleados va aumentando anualmente a medida que las exigencias de la operativa de la empresa lo van requiriendo. Por otro lado, cabe destacar que se tercerizarán los servicios financieros/contables con el Estudio Contable “Giovanni Raffo y Asociados”.

4.4 Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido: TIR / VAN

Para la evaluación del retorno proyectado, se consideró una tasa de retorno del 15% requerida por los inversores. Al final del quinto año, el flujo de fondos arroja un VAN de USD 887.284 y una TIR del 135%. En función de esto, se concluye que el proyecto resulta atractivo dado que la TIR es superior a la tasa de retorno requerida por los inversores.

4.5 Evaluación del riesgo

Se considera que uno de los principales riesgos es que la demanda real no coincida con la proyectada. En el caso de que la demanda real sea menor, el riesgo se encuentra en que los ingresos no sean los suficientes para cubrir los costos; en el caso de que la demanda real sea mayor, el riesgo se presenta en la sobrecarga en las actividades operativas, para las cuales se necesitará contratar más recursos. Por otro lado, existe un riesgo con respecto al aumento de los costos, lo cual provocaría que el margen de ganancia disminuyera.

En el primer año, el punto de equilibrio es de 26.897 unidades, siendo el 66% de la estimación de venta en unidades para ese año. El período de repago de la inversión se da a los 20 meses.

4.6 Sensibilidad a variables críticas

Las variables utilizadas para realizar el análisis de sensibilidad del VAN, fueron: “unidades vendidas”, “precio” y “costos de insumos alimenticios”.

El VAN iguala el valor 0 cuando:

- Manteniendo el nivel de unidades vendidas, el precio disminuye un 28,89%.
- Manteniendo el precio, las cantidades disminuyen un 39,35%.
- Manteniendo el nivel de unidades vendidas, el costo de insumos alimenticios aumenta un 35,25%.

Dado que para el análisis se tomaron las variables más críticas del negocio y que luego de estresarse se detecta que el mayor riesgo se da cuando el precio disminuye un 28,89%, se concluye que el riesgo del negocio es bajo.

Bibliografía

- Balsas, V. (23 de agosto de 2018). *La alimentación saludable inspira a emprendedores*. Obtenido de El Observador: <https://www.elobservador.com.uy/nota/la-alimentacion-saludable-inspira-a-emprendedores-2018823500>
- Cortés, G. (11 de marzo de 2019). *Informa BTL*. Obtenido de <https://www.informabtl.com/crece-demanda-kits-comida-estados-unidos/>
- Ferreira, D. (10 de mayo de 2019). *Crecen compras online en Uruguay, pero todavía no llegan a ser mayoría*. Obtenido de El País: <https://www.elpais.com.uy/el-empresario/crecen-compras-online-uruguay-todavia-llegan-mayoria.html>
- Gold, N. (1 de Julio de 2018). *Entre lo sabroso y lo fácil: qué comen los uruguayos*. Obtenido de El Observador: <https://www.elobservador.com.uy/nota/entre-lo-sabroso-y-lo-facil-que-comen-los-uruguayos-20187112150>
- Opción Consultores. (24 de septiembre de 2012). *Investigación de Mercado / Tendencias de Alimentación*. Obtenido de <https://www.opcion.com.uy/marketing/tendencias-de-alimentacion/>
- Preocupación por el medioambiente cambia los hábitos de compra. (21 de noviembre de 2019). *El Mostrador*. Obtenido de <https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2019/11/21/preocupacion-por-el-medioambiente-cambia-los-habitos-de-compra/>
- Souza, R. (24 de mayo de 2020). *De regreso a la cocina de antes: el secreto de la comida casera*. Obtenido de El País: <https://www.elpais.com.uy/domingo/regreso-cocina-secreto-comida-casera.html>
- Telenoche. (23 de marzo de 2020). *Aumentaron un 77% los pedidos a domicilio en supermercados*. Obtenido de <https://www.telenoche.com.uy/nacionales/aumentaron-un-77-los-pedidos-a-domicilio-en-supermercados>

Anexos

Anexo 1 – Modelo de Osterwalder

Modelo de partida:

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
Proveedores del Mercado Modelo Proveedores de carne Nutricionista	Diseño del menú Generación y mantenimiento de la base de datos Mantenimiento de las redes sociales Mantenimiento de la web Acciones de Marketing Estratégico Selección y compra de ingredientes Fraccionamiento de productos Armado y entrega de boxes Recursos Clave Choferes – repartidores Coordinador operativo Community Manager Personal de armado de boxes Cocinero Tangibles: Furgonetas, local con cámara de frío y zona para armado de boxes, carnicería, lugar de fraccionamiento (con verdulería). Intangibles: plataforma web, catálogo de recetas, información sobre el cliente, comunidad online.	Planificación del menú a cocinar y la forma de preparación del plato, con sus ingredientes. Además se ofrece como valor agregado la variedad de recetas originales, buscando generar una experiencia familiar a partir de una actividad gastronómica educativa.	Venta a través de e-commerce con entrega puerta a puerta Presencia online en RRSS Delivery a la dirección que el cliente solicite (casa, oficina, etc.) Recetas en videos de YT Tips semanales por Instagram Canales Sitio web, venta a través de e-commerce	Hombres y mujeres de entre 20 y 55 años de edad, residentes en la franja costeras de Montevideo, de nivel socioeconómico medio a alto, con una tendencia a una alimentación saludable y que compren por internet. Segmentos: <ul style="list-style-type: none"> - Parejas - Familias - Hogares unipersonales
Costos fijos: Gastos de camionetas – mantenimiento de páginas web, sueldos, alquiler, gastos del local, publicidad. Costos variables: Costos de cajas y packaging, compra de alimentos, recetas y folletería, nafta del vehículo. Inversión inicial: compra furgoneta con cámara de frío, diseño web, mobiliario, acondicionamiento del local, habilitaciones bromatológicas, apertura de la empresa, publicidad.		Compras semanales de cajas en sus tres tamaños, chico (2 comensales), mediano (4 comensales) y grande (5 comensales). Agregado de add-ons (fruta, granola).		

Modelo final:

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
<p>Proveedores del Mercado Modelo</p> <p>Frigorífico Pando</p> <p>Proveedores de queso, pan, huevos y granola.</p> <p>Agencia de Mkt Digital "Puzzle"</p> <p>Shopify</p> <p>Mercado Pago</p>	<p>Diseño semanal del menú</p> <p>Generación y mantenimiento de la base de datos</p> <p>Estrategia de marketing</p> <p>Selección y compra de ingredientes</p> <p>Armado de las cajas</p> <p>Entrega de las cajas</p> <hr/> <p>Recursos Clave</p> <p>Coordinador Operativo</p> <p>Community Manager</p> <p>Chef</p> <p>Tangibles: Furgonetas, local acondicionado para la operativa</p> <p>Intangibles: plataforma web, catálogo de recetas, información sobre el cliente, CRM, comunidad online.</p>	<p>Comé de Nuevo busca generar una experiencia donde el consumidor es el protagonista, convirtiéndolo en el chef del hogar, proporcionándole los insumos y las herramientas necesarias para que pueda cocinar platos de calidad, logrando así satisfacer su necesidad de alimentarse de forma casera y saludable.</p> <p>El servicio abarca desde la planificación de las comidas diarias para lograr un menú rico, balanceado y saludable, hasta el envío puerta a puerta de una caja con todas las recetas y los ingredientes necesarios porcionados en su justa medida para realizarlas, logrando así evitar desperdicios.</p>	<p>-Venta a través de e-commerce con entrega puerta a puerta.</p> <p>-Presencia online en RRSS</p> <p>Comunidad online</p> <p>-Servicio personalizado donde el cliente podrá elegir sus platos y cambiar ingredientes de ciertos platos.</p> <hr/> <p>Canales</p> <p>Sitio web, venta a través de e-commerce</p>	<p>Hombres y mujeres de entre 25 y 55 años de edad, que residan en zonas de Montevideo con alta densidad de población, de nivel socioeconómico medio a alto, con una tendencia a una alimentación saludable, que cocinen habitualmente y compren por internet.</p> <p>Segmentos destacados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Familias - Parejas - Hogares unipersonales
<p>Costos fijos: alquiler del local, gastos de las furgonetas, gastos del local, mantenimiento de la página web y sueldos.</p> <p>Costos variables: packaging y folletería, transporte para la entrega, marketing y publicidad, costo del e-commerce, insumos alimenticios (ingredientes) y promociones y descuentos.</p> <p>Inversión inicial: furgoneta, acondicionamiento del local alquilado, mobiliario, equipos tecnológicos, habilitaciones bromatológicas, apertura de la empresa y el capital de giro.</p>		<p>Suscripciones mensuales o quincenales</p> <p>Compras semanales de cajas de cualquiera de los tamaños</p> <p>Agregado de add-ons (fruta, granola, pan casero, queso artesanal, packs de merienda, huevos extra).</p>		

Anexo 2 - Historia de Comé de Nuevo

“Nuevo” (como lo denomina la emprendedora) es un proyecto desarrollado por Luciana Raffaelli, el cual tiene un año de funcionamiento y que actualmente se encuentra en una etapa madura de testeo. Nace con el objetivo de acercar cocina elaborada, estacional y con base alimenticia de frutas y verduras, a los hogares de Montevideo. Bajo la premisa de “somos lo que comemos”, la emprendedora dice que “cocinar en casa nos devuelve el poder sobre las decisiones que tomamos respecto a nuestra alimentación y Nuevo busca facilitarlo”.

Luciana es Diseñadora de Modas de profesión y una emprendedora por vocación. En el año 2019, luego de abandonar la marca de ropa para la cual estaba trabajando (de la cual es cofundadora), decide darse un respiro del mundo de la moda y emprender con una idea prácticamente sacada de la cocina de su hogar.

La idea de hacer algo relacionado a la comida siempre le había resultado tentadora, además también le gustaba el hecho de sentirse chef y cocinar de manera exótica, variada y sana, pero ¿cómo lograría ofrecer un servicio que tuviera todos estos condimentos? Luego de investigar por distintos medios y de pensar en distintas alternativas, Luciana decide diseñar y probar lo que sería algo aproximado a la propuesta actual de Nuevo.

La implementación del proyecto fue bastante rápida dado que Luciana también colabora con la empresa familiar “*The Office Fruit*”, una compañía con más de 30 años de experiencia, dedicada al envío de frutas a empresas y organizaciones de Montevideo. Por lo tanto, desde sus inicios ya contaba con un relacionamiento comercial con proveedores, con un local físico para poder trabajar y con camiones de reparto.

La plataforma base se mantiene hasta la actualidad, es decir que Nuevo utiliza las instalaciones de *The Office Fruit*, operando los días en que la empresa cuenta con tiempo ocioso (fines de semana) y haciéndose cargo de la cuota parte de los costos.

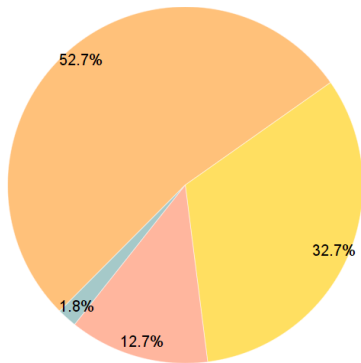
Actualmente Nuevo comercializa una única caja de 14 porciones, divididas en 4 recetas, la cual vende de domingo a jueves a través de *Instagram*, y reparte el sábado de mañana. Cuenta con una cartera de 80 clientes aproximadamente, de los cuales 30 son frecuentes (compran todas las semanas). Además, su base de datos tiene la información de unos 500 potenciales clientes. Las acciones de marketing se centran en un excelente manejo de redes sociales, principalmente en su canal de venta *Instagram*, donde actualmente tiene 6.905 seguidores. La inversión en publicidad es mínima y se realiza por esta misma red.

Dado el contexto de funcionamiento indicado y sus limitantes, Nuevo trabaja a un 80% de su capacidad de producción, siendo este el principal obstáculo para el desarrollo de su negocio.

Este proyecto aspira a dar el importante paso que significa conformarse como sociedad, para de esta forma dejar atrás el emprendimiento y consolidarse como empresa pionera en el rubro.

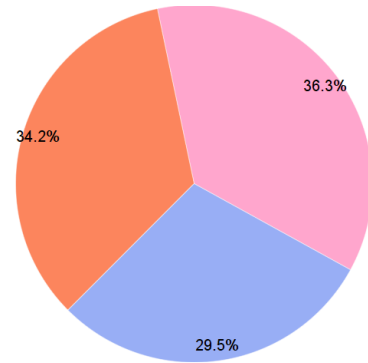
Anexo 3 - Resultados de las encuestas

¿Con quién vivís?



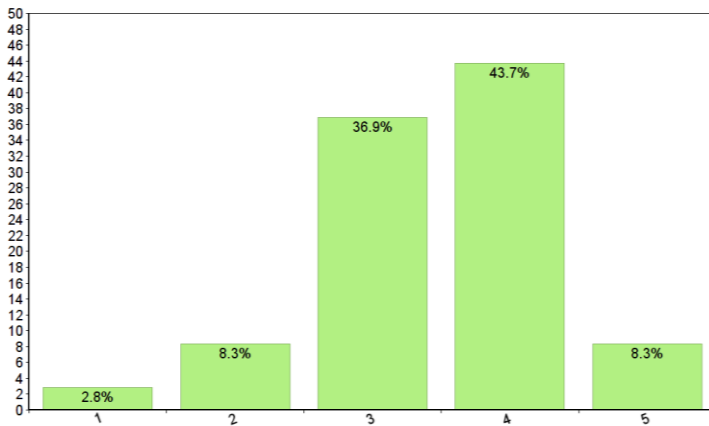
En familia En pareja Solo/a Con amigos

Por lo general...

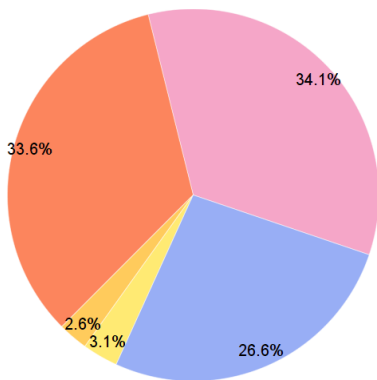


Cocinás siempre Cocinás a veces Cocina otro integrante de la familia

Del 1 al 5 ¿cuán saludable considerás que es tu dieta?

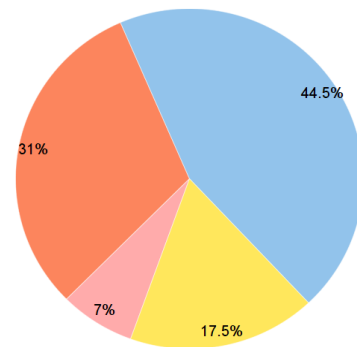


¿Con qué frecuencia cocinas?



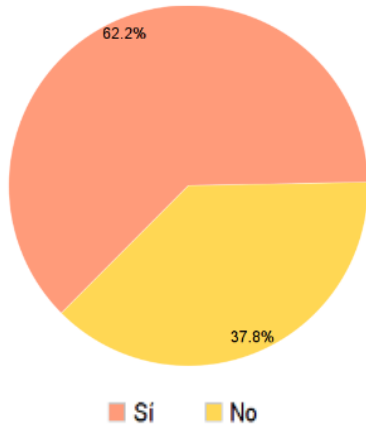
Todos los días Entre 4 y 6 veces por semana
2 o 3 veces por semana Una vez por semana
Con menos frecuencia

¿De cuánto tiempo dispones para cocinar?



20-40 min 40-60 min 60-90 min + 90 min

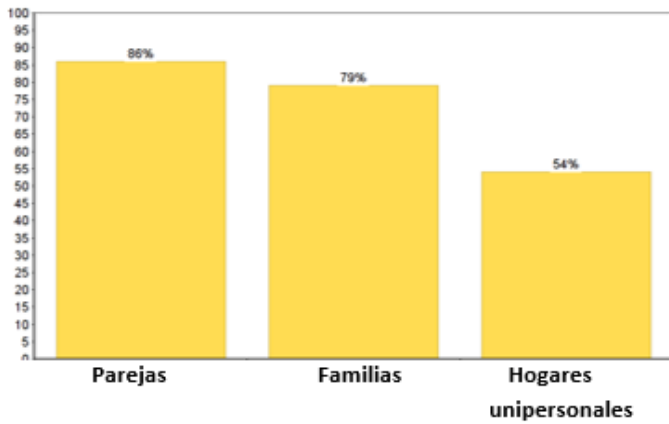
¿Te sentís identificado/a con la frase: “pensar en el menú semanal me parece una actividad engorrosa?”



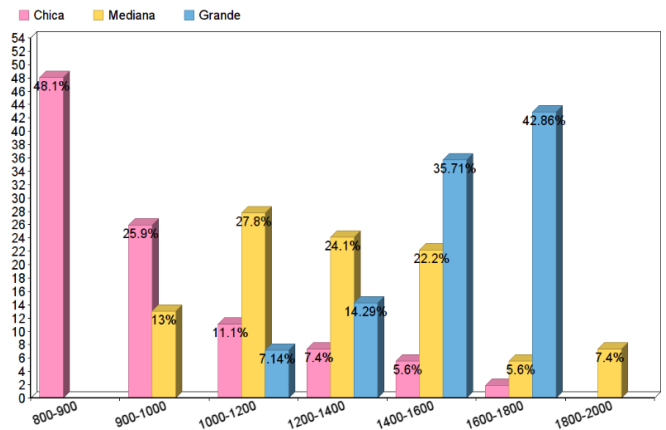
A la hora de pensar en un menú balanceado, ¿cuán importante es que esté incluida la carne?



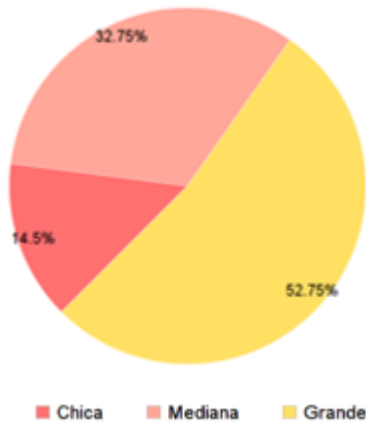
Intención de compra por segmento



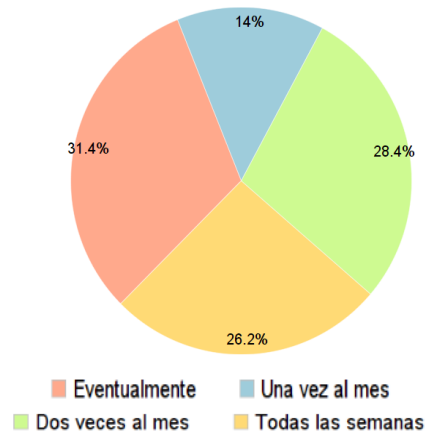
¿Cuánto estarías dispuesta/o a pagar?



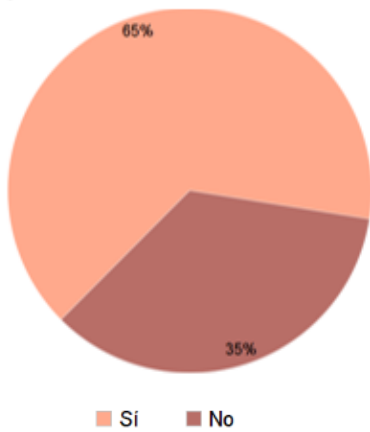
¿Qué tamaño de caja comprarías?



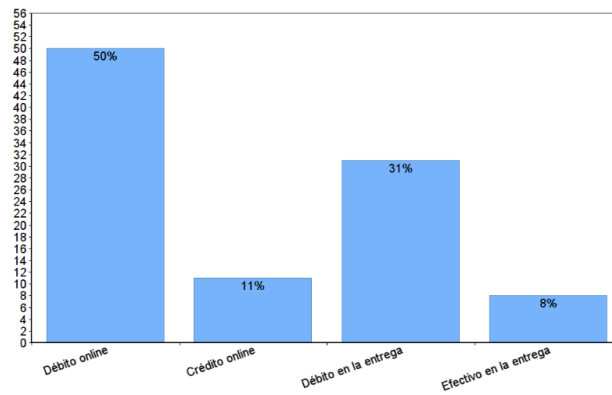
¿Con qué frecuencia contratarías el servicio?



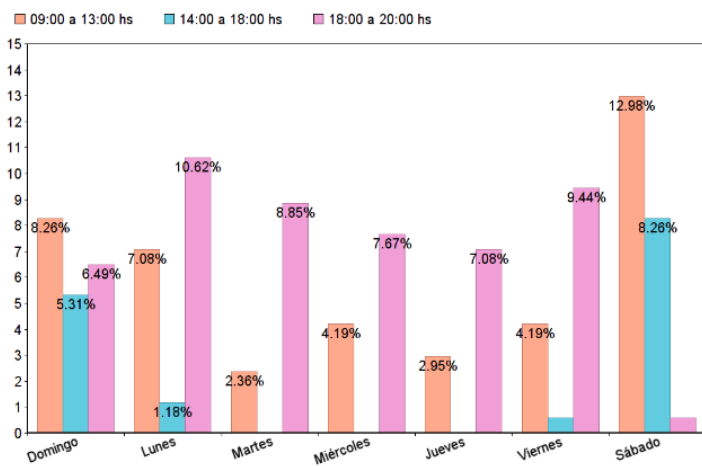
¿Crees que agrega valor a la propuesta que las recetas sean pensadas y diseñadas por un chef?



¿Qué método de pago elegirías?



Horarios y días preferidos por los potenciales clientes



Anexo 4 - Resumen del *Trial Run*

Con el fin de obtener datos reales sobre los potenciales clientes, se realizó un *Trial Run* que incluyó a 6 posibles clientes con las diferentes características del Público Objetivo de Comé de Nuevo que habían sido encuestados previamente en las encuestas de validación del problema y solución.

Los clientes pudieron elegir los platos a ser incluidos, el tamaño de la caja e incluso el medio de pago. Asimismo, brindaron la dirección a la cual debían de ser enviadas sus cajas. Una vez procesados los pedidos, se procedió a calcular los ingredientes necesarios para cada uno, así como el armado de los recetarios correspondientes en conjunto con la emprendedora.

Siguiendo con el común de la operativa de la empresa, se asistió al local físico un sábado a la mañana con el fin de fraccionar los secos que restaba fraccionar, para finalmente armar las cajas con todos los productos frescos (frutas, verduras, carnes y quesos) que fueron enviadas a las respectivas direcciones. Luego de haber hecho entrega de las cajas a los respectivos clientes, se les realizó una entrevista y una encuesta de las cuales fue posible tomar datos muy interesantes que guiaron al resto del proceso de elaboración del Plan de Negocios.

Entre los hallazgos más significativos luego de esta etapa, se encuentran el hecho de que efectivamente quienes recibieron la caja vivieron la experiencia de Comé de Nuevo, calificándola muchos de ellos de una “experiencia reconfortante”, “que tocó sus emociones”, “excelente, con alimentos de gran calidad”. Por otro lado, ante la pregunta de lo que más les gustó del servicio, se encontraron respuestas como: “me gusta que quita el pienso y el ir a hacer la compra”, “conocí otras especias y formas de cocinar...”, “me gustó la seriedad del servicio, me dio confianza en lo que iba a consumir”.

Asimismo, se concluye que el 100 % de los participantes calificaron el proceso de compra como fácil y adecuado, y un 66,7% tuvo una impresión muy positiva de la caja al llegar, seguido de un 16,7% que tuvo una impresión positiva.

Respecto a la calidad de los distintos alimentos (verduras, carne, productos secos), la misma fue calificada como alta y muy alta en una escala del 1 al 5. No obstante, también destacaron algunos aspectos a mejorar, entre ellos: el diseño e impresión de las recetas, forma de redacción de las mismas y la distribución de los productos dentro de la caja.

Un 66,7% consideró que la relación entre la cantidad de ingredientes presentes en la caja según las porciones planteadas por plato es muy adecuada, y el restante 33,3% consideró que es adecuada. Asimismo, un 83,3% consideró que los tamaños de las porciones son adecuados, mientras que el restante 16,7% consideró que depende del plato y la saciedad que otorga cada uno.

Respecto al nivel de precios, pudo comprobarse que todos los participantes del *Trial Run* consideraron que el servicio era barato tomando en cuenta la solución que brinda, y la calidad de todos los productos (especialmente las verduras). Esto, sirvió de insumo para poder aumentar el precio respecto a lo planteado en el Modelo de Negocios inicial.

Finalmente, en una escala del 1 al 5, un 83,3% comentó que el servicio había cumplido sus expectativas en gran medida, y en la misma escala, todos los encuestados mostraron alta probabilidad a recomendar el servicio a un amigo o familiar.

Anexo 5 - Hallazgos y ajustes introducidos

Hallazgos	
Segmentos de cliente	El segmento con más intención de compra son las parejas (86%), seguido de las familias (79%) y finalmente las personas que viven solas (54%).
Atributos más valorados	Los atributos más valorados por los potenciales clientes son: recetas saludables, inclusión de variedad de recetas semanales y el hecho de que sea comida hecha en casa. Además, es muy importante para el cliente poder elegir el día y la hora de entrega de la caja.
Ubicación de los clientes	La intención de compra en barrios no costeros, es igual a la de barrios costeros.
Consejos por parte de los clientes - <i>add ons</i>	Los potenciales consumidores sugirieron el agregado de nuevos <i>add-ons</i> además de los ya existentes (fruta y granola). Los tres preferidos por los clientes son: queso artesanal, pan casero y huevos orgánicos extra a los necesarios para las recetas.
Consejos por parte de los clientes - diseño y formato de recetas.	Según clientes y potenciales consumidores, algunos puntos a mejorar del servicio son: diseño y presentación de las recetas, forma de redacción de las mismas y el armado y distribución de los productos dentro de la caja.
<i>Insights</i> obtenidos - tiempo destinado a cocinar	El 70% de los encuestados dispone de al menos 40 minutos para cocinar en un día "normal".
<i>Insights</i> obtenidos - frecuencia de cocina	Sólo el 33% de los encuestados tiene una frecuencia de cocina menor a 4 veces en la semana. Asimismo, quienes cocinan con poca frecuencia, no manifestaron intención de compra.
<i>Insights</i> obtenidos - hábitos	El 75% de los clientes actuales de Comé de Nuevo considera a la gastronomía como un tópico de interés.
Producto - menú balanceado	El 73% de los encuestados considera que es importante incluir carne en una dieta balanceada.
Producto - variación en tamaños de caja	El tamaño de caja ofrecido inicialmente (4 comidas que rinden 14 platos en total) no era el adecuado para todos los segmentos.
Comparativa de precios	Según el precio fijado al inicio, Comé de Nuevo era un 38% más barato que Tienda Inglesa y un 34% más barato que Disco. Por su parte, la compra de frutas y verduras en puestos de feria con envíos resulta un 40% más barato que el servicio de Comé de Nuevo (sin incluir productos secos, carne, queso, enlatados, entre otros).

	Modelo inicial	Modelo final	Justificación ¹⁹
Platos a incluir	Cuatro comidas predeterminadas	El cliente podrá elegir cuatro comidas entre ocho que se	Los entrevistados expresaron que era importante poder elegir las distintas comidas

¹⁹ Datos obtenidos de encuestas y entrevistas a potenciales clientes.

	renovadas cada semana.	publicarán cada semana en la plataforma de <i>e-commerce</i> .	dentro de un "catálogo".
Tamaños de las cajas	Un solo tamaño de caja: 4 comidas que rendían 14 platos en total.	Se ofrecen tres tamaños de caja: chico (3 comidas, cada una para 2 comensales), mediano (4 comidas, cada una para 2 comensales) y grande (4 comidas, cada una para 4 comensales).	Los actuales clientes del emprendimiento comentaron que a algunos la caja les parecía muy grande y a otros, les parecía muy chica. El ofrecimiento de una caja más pequeña y una más grande se validó en la encuesta a potenciales consumidores, donde se detectó que la preferencia por uno u otro dependía mayoritariamente de la composición del hogar.
Proteína animal	Los menús no incluían carne.	Se incluyen dos platos con carne vacuna dentro de los ocho disponibles para elegir.	Para un 73% de los encuestados, es importante que haya carne en su dieta. Asimismo, gran parte de los entrevistados aseguró que no sacrificaría la carne en su dieta semanal, por lo que los platos deberían incluirla.
Ingredientes fijos	No había posibilidad de cambiar ciertos ingredientes de los platos.	Se dará la opción de cambiar ciertos ingredientes de los platos.	Todos los entrevistados en profundidad aseguraron que era de vital importancia poder sustituir ciertos ingredientes en sus platos ya sea por cuestiones de gustos como por afecciones como alergias, entre otras.
Add-ons al producto	Posibilidad de agregar 2 kilos de frutas de estación y granola a la caja.	Posibilidad de agregar frutas de estación, granola, queso artesanal, huevos extra, pan casero y recetas e ingredientes adicionales para meriendas.	Los potenciales clientes sugirieron que les gustaría que además de granola y fruta, existieran otros <i>add-ons</i> , a modo de poder solucionar más de una compra.
Días de entrega	Entregas a ser realizadas los días sábados de 9 a 18h y martes de 18 a 20h.	Se realizarán entregas los días sábados y domingos (de 9 a 21h), y lunes y martes de 9 a 12h y de 18 a 21h.	De entrevistas surgió que un único día de entrega no solo no es atractivo, sino que es una característica suficiente para que decidan no comprar. Se validaron los días y horarios de preferencia para las entregas.
Recetas validadas por un nutricionista	Las recetas no son diseñadas ni auditadas por ningún profesional en alimentación.	Un nutricionista auditará las recetas asegurándose de que sean balanceadas y saludables y se agregarán <i>tips</i> nutricionales.	Todos los entrevistados consideran importante que las recetas estén avaladas por un nutricionista, ya que esto les genera confianza.
Recetas pensadas, testeadas y escritas por un chef.	Las recetas no son testeadas por un chef, simplemente probadas por el emprendedor en su cocina y escritas "manualmente".	La empresa tendrá un chef encargado de crear las recetas y testearlas para que además de saludables sean ricas, y generen el mínimo desperdicio de ingredientes tanto para la empresa como para el cliente.	El 65% de los encuestados considera que es importante que las recetas sean creadas por alguien con estudios gastronómicos. Asimismo, se considera que el cocinero es un recurso clave para la empresa dado que su tarea es crucial para el funcionamiento de la misma.
Público objetivo	Una de las características del público objetivo era que debían residir en la zona costera de Montevideo.	El público objetivo deberá residir en barrios de alta densidad poblacional dentro de Montevideo.	El nivel de intención de compra en los barrios costeros es exactamente el mismo que en barrios no costeros.
Precios	Los precios de las cajas serían: USD 18,18, USD 22,73 y USD 34,09 para las cajas chica, mediana y grande respectivamente.	Los precios de las cajas serán USD 18,18, USD 22,73 y USD 40,91 para las cajas chica, mediana y grande respectivamente.	Fue comprobado a través del <i>Trial Run</i> que los clientes lo percibían como un servicio bastante más barato de lo que pagarían tomando en cuenta la calidad de todos los ingredientes dentro de la caja y la solución brindada.
Medios de Pago	Exclusivamente por web	Los medios de pago serán: débito o crédito (1 cuota) en la plataforma y débito o efectivo en la entrega.	Un 80% de los potenciales clientes elegiría pagar con débito online, mientras que un 49% y un 15% elegiría abonar con débito y efectivo en la entrega, respectivamente.

Anexo 6 - Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Fuerza	Nivel	Comentario
Poder negociador de los proveedores	Bajo	El poder de los proveedores es bajo ya que existen varias alternativas en el mercado uruguayo. Es fácil poder cambiar de proveedor.
Poder negociador de los clientes	Bajo	El poder negociador es bajo dado que el mercado a captar es amplio y actualmente no existe competencia directa, por lo que el consumidor no cuenta con gran variedad de opciones para satisfacer su necesidad.
Amenaza de productos sustitutos	Medio	Si bien pueden existir varias maneras de satisfacer las necesidades detectadas mediante servicios sustitutos, los diferenciales de Comé de Nuevo como la calidad de sus productos, el servicio de entrega a domicilio, la practicidad de la compra por online, y el menú diseñado por profesionales; hacen que el servicio sea difícil de sustituir en su totalidad.
Amenaza de nuevos competidores	Medio	Es un servicio difícil de replicar, dado que Comé de Nuevo contará con alianzas estratégicas con los distintos proveedores que le otorgan una ventaja frente a la potencial competencia. Además, la existencia de reglamentaciones bromatológicas hace que las barreras sean más altas. Sin embargo, un competidor ya existente en otro país podría ingresar más fácilmente porque tendría el capital y el know-how necesario.
Rivalidad entre los competidores existentes	Medio	Si bien no existe competencia directa, el mercado está atomizado de competencia indirecta por lo cual la rivalidad tiende a aumentar.

Anexo 7 - Cálculo de estimación del mercado

Se muestran a continuación los datos utilizados para el cálculo del TAM, los cuales fueron tomados tanto de distintos organismos gubernamentales como el BCU e INE, como de encuestas de validación realizadas por el equipo:

Supuestos utilizados para el cálculo del TAM	Valor	Fuente
1 - Porcentaje de Hombres y mujeres de entre 25 y 55 años de edad :	40,03%	INE
2 - Porcentaje de Uruguayos que creen que la alimentación impacta en su salud:	74,00%	Opción Consultores
3 - Ingreso medio per capita en Uruguay:	22.345	INE
4 - Porcentaje de Ahorro promedio per cápita	16,30%	INE
5 - Porcentaje del gasto promedio per capita en alimentos y bebidas no alcohólicas	22,50%	INE
5 - Cotización del dólar mayo: 1 dólar \$44	44	BCU
6 - Gasto anual, promedio per capita, en alimentos y bebidas no alcohólicas (USD)	1147,67	
7 - Porcentaje de uruguayos de entre 25 y 55 años que cocinan habitualmente	75,00%	Encuesta de equipo de Plan de Negocios
8 - Población de Uruguay al 2020	3.530.912	INE

Realizados los cálculos correspondientes, el **TAM resultante fue de USD 900.270.611 y potenciales 784.434 clientes**. Partiendo de este dato, es que se procedió a calcular el SAM, también usando datos provenientes de INE, Factum, Cedu, entre otras, que podrán visualizarse a continuación:

Supuestos utilizados para el cálculo del SAM	Valor	Fuente
1 - Porcentaje de población que reside en Montevideo:	40%	INE
2 - Porcentaje de población con un nivel socioeconómico Medio-Alto	58%	Factum
3 - Todas las personas dentro del segmento indicado acceden a internet		
4 - Porcentaje ponderado* de uruguayos que compran por internet	60%	CEDU
5 - *Se estima que luego que pase la pandemia las ventas on-line aumentarán en:	15%	MundoMarketing

$784.434 * 40,14\% * 57,70\% * 59,80\% = 108.644$ potenciales clientes. Asimismo, tomando en cuenta este dato y el gasto anual, promedio per cápita, en alimentos y bebidas no alcohólicas, se llega al resultado de **USD 124.687.055**. Asimismo, partiendo del dato SAM en potenciales clientes, y tomando en cuenta datos actuales de la operativa de la empresa y de investigaciones de mercado, es que se pudo calcular el SOM:

Supuestos utilizados para el cálculo del SOM	Valor	Fuente
1 - Los municipios que presentan mayor densidad de población son B,C,CH y E		OTU
2 - Porcentaje de población de municipios B,C,CH y E en relación a Montevideo	46,21%	Informe Censos 2011 - Montevideo
3 - Porcentaje de población que se espera captar por la empresa	5,00%	
4 - Precio de caja chica (6 porciones) en USD	18,18	Valor por porción: 3,03 USD
5 - Precio caja mediana (8 porciones) en USD	22,73	Valor por porción: 2,84 USD
6 - Precio de caja grande (16 porciones) en USD	40,91	Valor por porción: 2,56 USD
7 - Precio promedio de packs extra en USD	4,86	
8 - Se estiman ingresos por ventas de 10 meses sobre 12 debido a la estacionalidad	83,33%	Información de la emprendedora
9 - Porcentaje de clientes que comprarían caja chica	14,50%	
10 - Porcentaje de clientes que comprarían caja mediana	32,75%	
11 - Porcentaje de clientes que comprarían caja grande	52,75%	

$108.644 * 46,21\% * 5,00\% = 2092$ potenciales clientes, y **USD 2.141.534** es el SOM calculado.

Anexo 8 - Estimación de ventas

A continuación, las planillas correspondientes a las ventas en dólares y unidades para cada año:

INGRESOS ANUALES (USD)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja Chica	37.607	58.166	83.890	112.251	138.535
Caja Mediana	106.176	164.220	236.845	316.917	391.122
Caja Grande	307.830	476.112	686.669	918.816	1.133.955
Packs Extra	129.739	200.664	289.406	387.248	477.921
TOTAL	581.353	899.161	1.296.810	1.735.232	2.141.534

INGRESOS ANUALES (UNIDADES)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja Chica	2.068	3.199	4.614	6.174	7.619
Caja Mediana	4.672	7.226	10.421	13.944	17.209
Caja Grande	7.525	11.638	16.785	22.460	27.719
Packs Extra	26.675	41.258	59.504	79.621	98.264
TOTAL	40.940	63.321	91.324	122.199	150.812

Como fue comentado anteriormente, para la estimación de las ventas se partió de la cantidad de clientes a captar al final del quinto año. En función de esto y tomando en cuenta los porcentajes de frecuencia de consumo de cada tamaño de caja, se obtuvo la cantidad de unidades a vender en el quinto año, determinando en base a esto, la cantidad de ventas del año categorizadas según tamaño de caja y frecuencia de compra. Luego, a partir de los ingresos del quinto año se estimaron los ingresos de los años previos, según los porcentajes de crecimiento deseado.

Porcentajes obtenidos a partir de encuesta a potenciales consumidores:	
Porcentaje de clientes que comprarían caja chica	14,50%
Porcentaje de clientes que comprarían caja mediana	32,75%
Porcentaje de clientes que comprarían caja grande	52,75%

Porcentajes de frecuencia de compra según encuesta a potenciales clientes:	
Eventualmente	17,68%
Una vez al mes	20,18%
Dos veces al mes	32,68%
Todas las semanas	29,48%

Anexo 9 - Estrategia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de Comé de Nuevo.

El emprendimiento de Comé de Nuevo tiene arraigado en sus valores el cuidado ambiental, el empoderamiento de las personas y la educación en hábitos alimenticios saludables. Mejorar la calidad de vida de la comunidad y su entorno, es un objetivo a alcanzar.

Es sobre esta base que se diseña un plan de responsabilidad social empresarial, el cual está basado en tres objetivos de desarrollo sostenible²⁰: hambre cero, salud y bienestar y, acción por el clima.



Hambre cero:

Colaborando con la correcta alimentación de los jóvenes y niños de Uruguay y, de Montevideo en particular, Comé de Nuevo donará una caja de frutas y verduras con cada suscripción mensual (de caja grande), a un merendero de la capital. Se busca que el cliente sea partícipe de esta iniciativa, dándole la opción de que pueda elegir el merendero, si así lo desea.



Salud y bienestar:

Uno de los conceptos que identifica la marca es: “somos lo que comemos”, desde sus inicios el emprendimiento se enfocó en ofrecer comidas sanas para sus clientes. La propuesta en este sentido es contar con un chef especializado en cocina saludable, quien diseñará recetas balanceadas, con una porción significativa de verduras y con materia prima de primera calidad. Además, las preparaciones estarán auditadas por un nutricionista que evaluará el menú semanal. Por último, las cajas contarán con material informativo en cuanto al cuidado de los alimentos, sus propiedades y beneficios.



Acción por el clima:

Parte de la propuesta de valor del servicio se centra en lograr que el consumidor tenga el menor desperdicio posible en la cocina, esto no solo le permite ser eficiente en el consumo de alimentos, sino que además resulta económico. Otro de los puntos fundamentales de la estrategia de RSE (tal vez el que tiene mayor impacto) es la utilización de un *packaging eco-friendly*. Tanto la caja como las bolsas que contienen los productos secos (fraccionados), serán de material 100% reciclable. Este negocio produce miles de cajas al año, por lo tanto, resulta de especial importancia tomar todas las medidas de mitigación medioambientales posibles.

Las estrategias de RSE serán difundidas entre toda la comunidad a través de distintos medios, buscando transmitir los valores que tiene la marca.

²⁰Objetivos desarrollados por Naciones Unidas, con el fin de dar continuidad a los Objetivos de Desarrollo del Milenio

Anexo 10 - Estrategia de Marketing Digital

Comé de Nuevo, se trata de un servicio nuevo y, por ende, no existe tampoco información sólida sobre el perfil del cliente. En este sentido, la estrategia de Comunicación y Marketing Digital tendrá tres objetivos muy claros: obtener *leads* a través de una *landing page*, generar visibilidad, alcance e impacto de la marca, y finalmente, generar una base de datos amplia de clientes y potenciales clientes.

En primer lugar, será necesario conocer las **audiencias**, para luego actuar sobre ellas. Por medio de distintos parámetros (*UTMs*) puede identificarse a personas que ingresan a ciertas páginas, canales de *YouTube*, perfiles de redes sociales y luego de analizado su patrón de comportamiento en internet, si se identifica como posible cliente, tendrá publicidad periódica de Comé de Nuevo en distintos medios, hayan tenido o no relación alguna vez con la empresa. Asimismo, es necesario comprender por qué medio fue eficiente el impacto al cliente para concretar la compra, a modo de medir y posteriormente recortar o fortalecer las distintas campañas.

Una vez conocidas las audiencias, podrán realizarse distintas campañas, por ejemplo: *Google Ads*, *Facebook Ads*, *Social Media Content*, entre otras.

En el caso de Google, se trabajará en el posicionamiento SEO y SEM, de modo tal que cuando un potencial cliente busque en Google el tipo de servicio o producto que ofrece Comé de Nuevo, aparezca más rápido, de forma más precisa, y en los primeros lugares. Asimismo, se trabajará en el *remarketing*, que trata básicamente de aparecer de forma periódica en distintos medios (banners publicitarios, videos específicos en *YouTube*, entre otros) a aquellas personas que ingresaron al sitio web.

En la misma línea, se realizarán campañas por intención, por ejemplo, a aquellas personas que estén buscando recetas en *YouTube* o mismo en los navegadores, inmediatamente les aparecerá una publicidad de Comé de Nuevo. En cuanto a *YouTube Ads*, será posible crear distintas campañas que podrán segmentarse por edad, sexo, ubicación, intereses, entre otras.

Cabe destacar, además, que Comé de Nuevo tendrá su propio canal de *YouTube*, en el cual se subirán video tutoriales de los platos más difíciles o *tips* de distintas técnicas de cocina, que estarán linkeados a la plataforma web.

Respecto a las redes sociales, se utilizará *Facebook Ads*, el sistema de publicidad de Facebook a través del que es posible alcanzar una gran masa de usuarios una vez segmentado el mercado. Se crearán anuncios publicitarios con el fin de incrementar el alcance de los *posts* y *stories* compartidos. Asimismo, en Instagram se llevará a cabo la estrategia de Marketing de *Influencers*, en la que distintos *foodies*²¹ *influencers* y cocineros uruguayos con llegada al público objetivo, reciban la caja y realicen acciones en sus cuentas como *posts* e historias.

Finalmente, se utilizarán estrategias de *retargeting*, apareciendo en publicidad a aquel usuario de internet que visitó la plataforma o redes sociales y estrategias de *E-mail Marketing* que serán analizadas y realizadas a través de *Google Analytics*.

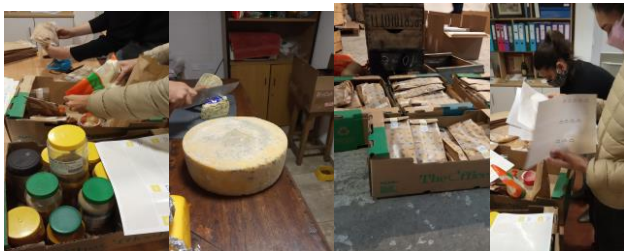
²¹ *Foodies* es un término que designa a aquellas personas aficionadas por la comida y la bebida.

Anexo 11 - Preparación de pedidos

La preparación de pedidos se dividirá en tres etapas: (1) abastecimiento de materia prima; (2) fraccionamiento de productos y; (3) armado (consolidado) de las cajas.



Abastecimiento de la materia prima: previo acuerdo con los proveedores, la empresa tendrá definido los días y horas de recepción de mercadería. Contará con personal disponible para realizar la recepción y control del pedido, para posteriormente archivar la mercadería en el sector correspondiente; heladera de carnicería, cámara de frío, heladera de quesos, sección de fraccionamiento de secos.



Fraccionamiento de productos: la empresa contará con personal dedicado al fraccionamiento y etiquetado de los productos, el cual trabajará prácticamente toda la semana y tendrá horas destinadas específicamente a la función. Semanalmente la Coordinadora Operativa brindará las directivas en cuanto a qué producto fraccionar y en qué cantidades. Dado que esta tarea se realizará de forma uniforme, será importante tener buena información estadística respecto a los pedidos, de modo tal que se pueda pronosticar la cantidad de pedidos a preparar. Igual de importante será la tarea de monitoreo de pedidos en función del stock y de los productos secos ya fraccionados (las “bolsitas” de productos).



Armado de cajas: en los días de envío se realizará previamente la tarea de armado de cajas. Cada caja tendrá un número de pedido asociado y cada armador contará con una *tablet* donde previamente se cargará información para saber qué ingrediente lleva cada caja. El consolidado de todos los ingredientes se realizará mediante una línea de ensamblaje de forma secuencial, donde se irán colocando dentro de cada caja un ingrediente a la vez. Una vez colocados todos los ingredientes en la caja, la Coordinadora Operativa en conjunto con los armadores hacen el chequeo final y finalmente se cierra la caja, quedando pronta para su envío. Los cortes de carne se prepararán en una caja aparte, se empleará el mismo número de pedido que se utilizó para las cajas de alimentos.

Anexo 12 - Logística de entrega

Como fue comentado anteriormente, Comé de Nuevo contará con logística de entrega propia. A continuación, se analizará el impacto financiero de esta decisión estratégica.

Para este análisis se tomaron en cuenta los costos anuales asociados al uso de cada furgoneta: **UY\$1.240.869**. El detalle es el siguiente:

- Amortización del vehículo (se estima recuperar el 50% de la inversión al cabo del 5to año) UY\$ 51.176
- Mantenimiento del vehículo (service, patente y seguro) UY\$ 121.880
- Nafta (en base a la capacidad máxima de entrega) UY\$ 99.840
- Sueldos del chofer y repartidor (en base a la capacidad máxima de entrega) UY\$ 967.972

La principal limitante a la hora de efectuar la logística, es el tiempo que requiere cada entrega. A partir del análisis del sector de entregas de alimentos y de la información proporcionada por el emprendimiento actual, se estimó que la capacidad de entrega es de 4 cajas/hora por furgoneta.

Finalmente, con los datos obtenidos de las encuestas a potenciales clientes se determinaron los horarios y días de entrega según sus preferencias, y en base a esto se calculó la capacidad máxima de entrega por furgoneta: **208 cajas por semana**. El detalle es el siguiente:

Horario	9 a 12 y 18 a 21					9 a 14 y 15 a 21h		Total Semana	Total año
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo		
Días	24	24	24	24	24	44	44	208	9984
Cajas	24	24	24	24	24	44	44	208	9984
Horas	6	6	6	6	6	11	11	52	2496

A partir de los costos asociados a cada furgoneta y su capacidad de envío, se obtiene que el costo por envío (en el caso que la furgoneta trabaje a “máxima” capacidad) es de **UY\$124**. Si la furgoneta no trabaja a su máxima capacidad, el costo aumenta (según la cantidad de cajas que se entregue).

A continuación, se presenta el análisis de envíos y costos por año y por furgoneta, de acuerdo a la cantidad estimada de envíos. A raíz de este análisis, se pudo determinar también la cantidad necesaria de furgonetas a utilizar por año para abarcar la demanda estimada:

Año	Cajas/sem	Reparto Furgoneta 1		Reparto Furgoneta 2		Reparto Furgoneta 3		Reparto Furgoneta 4		Reparto Furgoneta 5		Reparto Furgoneta 6		FURGONETAS
		Entregas	Costo entrega	Entregas	Costo entrega	Entregas	Costo entrega	Entregas	Costo entrega	Entregas	Costo entrega	Entregas	Costo entrega	
1	297	208	124	89	161	-	-	-	-	-	-	-	-	2
2	460	208	124	208	124	44	227	-	-	-	-	-	-	3
3	663	208	124	208	124	208	124	39	243	-	-	-	-	4
4	887	208	124	208	124	208	124	208	124	55	200	-	-	5
5	1095	208	124	208	124	208	124	208	124	208	124	55	201	6

El costo promedio de un servicio tercerizado de envío ronda los \$270 por entrega, siendo en todos los casos un servicio más caro respecto al gasto por utilizar flota propia.

Con los datos analizados, el ahorro anual por contar con flota propia respecto a flota tercerizada sería el siguiente: año 1 (USD 43.711), año 2 (USD 68.321), año 3 (USD 100.534), año 4 (USD 136.714) y año 5 (USD 169,783).

Anexo 13 - Modelo Económico Financiero

Estado de Situación Financiera

Comé de Nuevo Balance Sheet (\$)

	2021	2022	2023	2024	2025
ASSETS					
Current Assets					
Cash	\$117,556	\$258,211	\$449,043	\$775,858	\$1,212,524
Net Accounts Rec	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inventory (30 days)	\$46,989	\$66,544	\$87,446	\$105,964	\$126,193
Total Current Assets	\$164,545	\$324,755	\$536,489	\$881,822	\$1,338,717
Gross Fixed Assets	\$25,792	\$37,423	\$49,054	\$60,685	\$60,685
Less Accum Depreciation	\$5,158	\$12,643	\$22,454	\$34,591	\$46,728
Net Fixed Assets	\$20,634	\$24,780	\$26,600	\$26,094	\$13,957
TOTAL ASSETS	\$185,179	\$349,535	\$563,089	\$907,916	\$1,352,674
LIABILITIES					
Short Term Liabilities					
Accounts Payable (30 days)	\$47,864	\$67,418	\$69,160	\$89,864	\$108,524
Salaries Payable (15 days)	\$3,197	\$3,197	\$5,041	\$5,844	\$6,885
Taxes Payable (90 days)	\$5,344	\$14,530	\$21,726	\$33,392	\$44,366
Line of Credit (0% of net A/R)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Current Portion of Capital Equipment Lease	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Current Portion of Long Term Debt	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Short Term Liabilities	\$56,405	\$85,146	\$95,927	\$129,099	\$159,776
Long Term Liabilities					
Capital Equipment Lease (1 years)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Long Term Debt (1 years)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Long Term Liabilities	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
TOTAL LIABILITIES	\$56,405	\$85,146	\$95,927	\$129,099	\$159,776
Equity					
Preferred Stock	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Common Stock	\$78,897	\$78,897	\$78,897	\$78,897	\$78,897
Retained Earnings	\$49,877	\$185,492	\$388,265	\$699,921	\$1,114,002
Total Equity	\$128,774	\$264,389	\$467,162	\$778,817	\$1,192,898
LIABILITIES & EQUITY	\$185,179	\$349,535	\$563,089	\$907,916	\$1,352,674

Estado de Resultados

Comé de Nuevo Income Statement (\$)

	2021	2022	2023	2024	2025
Revenue					
Caja chica	\$37.607	\$58.166	\$83.890	\$112.251	\$138.535
Caja mediana	\$106.176	\$164.220	\$236.845	\$316.917	\$391.122
Caja grande	\$307.830	\$476.112	\$686.669	\$918.816	\$1.133.955
Packs extra	\$129.739	\$200.664	\$289.406	\$387.248	\$477.921
Total Revenue	\$581.353	\$899.161	\$1.296.810	\$1.735.232	\$2.141.534
Cost of Goods Sold	\$373.632	\$563.869	\$798.528	\$1.049.352	\$1.271.571
Gross Margin	\$207.722	\$335.292	\$498.282	\$685.880	\$869.963
% of Revenue	36%	37%	38%	40%	41%
Operating Expenses					
Engineering	\$23.703	\$26.029	\$28.356	\$30.682	\$30.682
% of Revenue	4%	3%	2%	2%	1%
Marketing/Sales	\$112.765	\$115.528	\$180.251	\$209.976	\$247.737
% of Revenue	19%	13%	14%	12%	12%
Administration	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
% of Revenue	0%	0%	0%	0%	0%
Total Operating Expenses	\$136.469	\$141.557	\$208.607	\$240.658	\$278.419
% of Revenue	23%	16%	16%	14%	13%
Income Before Int & Taxes	\$71.253	\$193.735	\$289.676	\$445.222	\$591.544
% of Revenue	12%	22%	22%	26%	28%
Interest Expense	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Interest Revenue	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Income Before Taxes	\$71.253	\$193.735	\$289.676	\$445.222	\$591.544
Tax Exp	\$21.376	\$58.121	\$86.903	\$133.567	\$177.463
Net Income	\$49.877	\$135.615	\$202.773	\$311.656	\$414.081
% of Revenue	9%	15%	16%	18%	19%

Estado de Origen y Aplicación de Fondos

Comé de Nuevo Statement of Sources & Uses (\$)

	2021	2022	2023	2024	2025
BEGINNING CASH	\$78.897	\$117.556	\$258.211	\$449.043	\$775.858
Sources of Cash					
Net Income	\$49.877	\$135.615	\$202.773	\$311.656	\$414.081
Add Depr/Amort	\$5.158	\$7.485	\$9.811	\$12.137	\$12.137
Issuance of Preferred Stock	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Issuance of Common Stock	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Plus Changes In:					
Accounts Payable (30 days)	\$47.864	\$19.555	\$1.742	\$20.703	\$18.661
Salaries Payable (15 days)	\$3.197	\$0	\$1.844	\$802	\$1.042
Taxes Payable (90 days)	\$5.344	\$9.186	\$7.196	\$11.666	\$10.974
Additions to Line of Credit (0% of net A/R)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Additions to Capital Equipment Lease (1 year)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Additions to Long Term Debt (1 years)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Sources of Cash	\$111.440	\$171.840	\$223.365	\$356.965	\$456.895
Uses of Cash					
Less Changes In:					
Net Accounts Rec	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inventory (30 days)	\$46.989	\$19.555	\$20.902	\$18.518	\$20.228
Gross Fixed Assets	\$25.792	\$11.631	\$11.631	\$11.631	\$0
Reductions To Credit Line	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Reductions To Capital Equipment Lease	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Reductions To Long Term Debt	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Uses	\$72.781	\$31.186	\$32.533	\$30.149	\$20.228
CHANGES IN CASH	\$38.659	\$140.654	\$190.832	\$326.815	\$436.666
ENDING CASH	\$117.556	\$258.211	\$449.043	\$775.858	\$1.212.524

Cálculo de Flujo de Fondos con determinación de VAN, TIR y Período de repago

		2021	2022	2023	2024	2025
Saldo incremental de Caja (Changes in Cash)		38.659	140.654	190.832	326.815	436.666
Inversión inicial (Cash/Current Assets/Details)	(78.897)					
Inversiones posteriores a la inicial (tomar de dónde se encuentren)			(11.631)	(11.631)	(11.631)	(11.631)
Valor de rescate						654.999
Flujo de fondos del proyecto	(78.897)	38.659	129.023	179.201	315.184	1.080.035
Flujo ajustado	(78.897)	33.617	97.560	117.828	180.208	536.968
Flujo acumulado	(78.897)	(45.280)	52.280	170.108	350.316	887.284
TRR (aspirada por los emprendedores)	15%					
VAN	887.284					
TIR	135%					

Punto de equilibrio anual en unidades expresado como porcentaje de la venta prevista

	2021	2022	2023	2024	2025
--	------	------	------	------	------

Costo fijo (Operating Expenses)	136.469	141.557	208.607	240.658	278.419
Margen Bruto (Gross Margin)	207.722	335.292	498.282	685.880	869.963
Unidades vendidas (Assumptions/Units sales)					
Caja chica	2.068	3.199	4.614	6.174	7.619
Caja mediana	4.672	7.226	10.421	13.944	17.209
Caja grande	7.525	11.638	16.785	22.460	27.719
Packs extra	26.675	41.258	59.504	79.621	98.264
Total unidades vendidas	40.940	63.321	91.324	122.199	150.812
Margen bruto unitario	5	5	5	6	6
Punto de equilibrio en unidades	26.897	26.734	38.233	42.877	48.265
Punto de equilibrio como % de las unidades vendidas	66%	42%	42%	35%	32%

Sensibilidad a variables críticas

		VARIACIÓN DEL VAN AL VARIAR EL PRECIO Y CANTIDAD DE UNIDADES VENDIDAS										
		PRECIO										
		50%	40%	30%	20%	10%	0%	10%	20%			
		887.284	disminución de precio					P	aumento de precio			
CANTIDAD (Q)	40%	281.158	-1.248.428	-994.258	-740.089	-485.920	-231.751	-14.541	170.463	354.869		
	30%	328.018	-1149023	-852.492	-555.961	-259.431	-4.060	211.779	426.700	641.155		
	20%	374.878	-1049618	-710.726	-371.834	-53.374	191.608	437.258	682.349	927.441		
	10%	421.737	-950.214	-568.960	-187.706	109.526	386.543	662.271	937.999	1.213.727		
	0%	468.597	-850.809	-427193	-33.518	274.238	580.919	887.284	1.193.648	1.500.013		
								Q	P			
								VAN = 0	468.597	-28,89%		
								VAN = 0	-39,35%	27,27		
		VARIACIÓN DEL VAN AL VARIAR LOS COSTOS DE LOS INSUMOS ALIMENTICIOS										
		COSTOS ALIMENTOS										
		70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%			
		887.284	aumento de costo							C		
CANTIDAD (unidades-s)	40%	281.158	-1.684.255	-1.440.445	-1.196.634	-952824	-709.013	-465.203	-221.392	-14.541		
	30%	328.018	-1.553.636	-1.284.026	-1.014.417	-744807	-475.198	-205.588	15.113	211.779		
	20%	374.878	-1.423.016	-1.127.607	-832.199	-536790	-241.382	7.656	222.951	437.258		
	10%	421.737	-1.292.396	-971.189	-649.981	-328.774	-35.971	196.649	429.813	662.271		
	0%	468.597	-161.776	-814.770	-467.764	-120.757	132.104	384.949	636.161	887.284		
	10%	515.457	-1.031.157	-658.351	-285.546	30.816	302.435	572.720	842.508	1.112.297		
								Q	C			
								VAN = 0	468.597	35,25%		
								VAN = 0	-39,35%	C		