

Universidad ORT Uruguay
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

Tu Kit Gourmet

El Ikea de la comida en Uruguay

Entregado como requisito para la obtención del título de
Master en Administración de Empresas MBA

Valeria Andrade, 247609

Lucia Bacigalupi, 174696

Alejandra Maggiolo, 158664

Tutor: Laura Estrella

2020

Declaración de Autoría

Nosotras, Valeria Andrade, Lucia Bacigalupi y Alejandra Maggiolo, declaramos que el trabajo que se presenta en esta obra es de nuestra propia mano.

Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizamos el trabajo final del postgrado Master en Administración de Empresas MBA;
- 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 construido por otros, y que fue construido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.

Firma:



Valeria Andrade
Fecha: 2020

Firma:



Lucia Bacigalupi
Fecha: 2020

Firma:



Alejandra Maggiolo
Fecha: 2020

Agradecimientos

Queremos agradecer a los diferentes profesores y profesionales expertos del rubro que nos ayudaron a lo largo de la elaboración de este trabajo, sin los cuales no hubiera sido posible lograrlo. A los profesores de la ORT que nos brindaron su tiempo y conocimiento: Alejandro Moreno, Jorge Freyer, Marcos Baudean, Mariana Escandon y Enrique Topolansky. A los profesionales de la industria que nos compartieron sus experiencias y nos brindaron consejos: Victoria Mignone de El Almacén de los Chicos, Claudio Lombardo de El Club del Chef, Andrea Gallino por su asesoría bromatológica y Cecilia Perez por sus consejos en manejos de redes.

A nuestra tutora Laura Estrella por ser una parte integral en la elaboración de este proyecto.

Por último y no menos importante les queremos agradecer fuertemente a nuestras familias y amigos que nos acompañaron durante este proceso de crecimiento tanto profesional como personal.

Resumen Ejecutivo

Tu Kit Gourmet es la solución para quienes desean agasajar a familiares y amigos elaborando platos originales en su hogar. En base a los análisis realizados, el 30% de las personas muestra un claro interés por contar con herramientas para poder comer mejor y más variado todos los días. A su vez, al momento de cocinar, el 46% demuestra que la falta de tiempo, ingredientes y/o ideas son las principales barreras que llevan a repetir las mismas recetas. Es por ello, que la propuesta de Tu Kit Gourmet se fundamenta en proporcionarle al cliente acceso a recetas originales a través de videos instructivos e ingredientes de calidad ya fraccionados que faciliten el cocinar en casa de forma rápida, sencilla y segura. Tu Kit Gourmet pone a un solo *click* de distancia una variedad de videos de recetas de las cuales el cliente selecciona su favorita y coordina la entrega a su conveniencia. Dichas recetas son cuidadosamente elaboradas con opciones exclusivas diseñadas por chefs para Tu Kit Gourmet.

El éxito a nivel mundial de los kits de comida está asociado a nuevos hábitos de consumidores que utilizan la tecnología y redes sociales para mantenerse informados respecto a su alimentación y a las nuevas formas de comer. Con casi un 50% de los adultos buscando videos de recetas online para entretenimiento o inspiración (Delgado et al., 2014), se afirma que existe un claro interés por la cocina y que este se vincula fuertemente al uso de la tecnología.

Acompañando a esta tendencia surgen emprendimientos uruguayos como “Comé de Nuevo”, “Pecasa” y “Foodies at Home”. Estas empresas no ofrecen al cliente la flexibilidad que brinda Tu Kit Gourmet al permitir elegir entre una variedad de recetas y cantidad de porciones. Además, Tu Kit Gourmet es el primero en integrar el uso de videos para la realización de las recetas y así mejorar la experiencia del cliente. Dado que aún no se asocia un *top-of-mind* para este tipo de servicio, este es el momento ideal para lanzar una marca con una fuerte presencia que logre capturar al mercado compuesto por 33.959 hogares de clase socioeconómica media y alta ubicados en las zonas comprendidas entre Parque Rodó y Carrasco. Este es uno de los principales objetivos estratégicos de Tu Kit Gourmet, por lo cual se pone especial énfasis en el desarrollo de campañas de marketing tanto *online* como *offline*, destinando USD 32.000 como inversión inicial.

Para asegurar el éxito de Tu Kit Gourmet se diseñan cuidadosamente las operaciones desde la definición de altos estándares de calidad e inocuidad de los alimentos, hasta el diseño y presentación de los insumos. Sumado a esto, el equipo ejecutivo está altamente capacitado y cuenta con la formación y experiencia necesarias para asegurar el éxito y la sustentabilidad del emprendimiento. A su vez, se contratan empresas clave, como PedidosYa, que cuentan con el *know-how* y los recursos necesarios para fortalecer aún más el servicio.

En el primer año, se pretende captar al 15% del mercado con una inversión inicial de USD 78.900, financiada 100% con fondos propios. Considerando esta penetración y un precio de venta de USD 10,2 por kit de dos porciones, se proyectan ingresos de USD 627.609 para el primer año. El flujo de fondos arroja una TIR Terminal de 62% y una VAN de USD 301.826 en base a un Ke del 18% a criterio del inversor, en donde la inversión inicial resulta en un periodo de repago menor a un año.

En conclusión, Tu Kit Gourmet cuenta con las herramientas, equipo y recursos necesarios para asegurar la sustentabilidad y el éxito del negocio.

Índice

RESUMEN EJECUTIVO	4
1. IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD	7
1.1. Definición del problema y justificación de la oportunidad	7
1.2. Sector específico de la propuesta	8
1.3. Análisis de los grupos de interés	8
1.4. Análisis de la intensidad competitiva	9
1.5. Análisis de tendencias y variables críticas	9
1.6. Mercado	10
1.7. Identificación del job-to-be-done por la propuesta de valor	10
1.8. Comportamiento del cliente	11
1.9. Competencia	11
1.10. Oportunidades y Amenazas	13
2. MODELO DE NEGOCIOS	14
2.1 Propuesta de valor	14
2.2 Segmento(s) de mercado objetivo	14
2.3 Canales de distribución	14
2.4 Relación con los clientes	14
2.5 Modelo de ingresos	15
2.6 Recursos clave para la propuesta de valor	15
2.7 Actividades y procesos claves para nuestra propuesta de valor	15
2.8 Socios clave para el modelo de negocios	16
2.9 Estructura de costos	17
2.10 Fortalezas y debilidades	17
3. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO	18
3.1 Equipo conductor del proyecto	18
3.2 Stakeholders	18
3.3 Plan de marketing	18
3.4 Contratación del personal	19
3.5 Gestión de mercadería y almacenamiento	19
3.6 Plan estratégico	20
3.7 Entrega de pedidos	21
3.8 Desarrollo de los canales	21
3.9 Propuesta de diseño organizativo consistente con modelo y entorno	22
3.10 Diseño básico de operaciones clave	24
4. EVALUACIÓN DEL RETORNO Y RIESGO	25
4.1 Inversión inicial y subsiguientes	25
4.2 Proyección de ingresos y costos	25
4.3 Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido	27
4.4 Evaluación de riesgo y sensibilidad a variables críticas	27
BIBLIOGRAFÍA	29
ANEXOS	31
ANEXO 1— ACUERDO DE ALCANCE CON EL EMPRENDEDOR	32
ANEXO 2— ASPECTOS INTERESANTES FUERA DE ALCANCE DEL PLAN	33
ANEXO 3 — MODELO DE NEGOCIOS SEGÚN OSTERWALDER	34
ANEXO 4 — PROCESO DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR	35
ANEXO 5 - ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	38
ANEXO 6 — TU CLUB GOURMET	41
ANEXO 7 - ANÁLISIS PESTEL	42

ANEXO 8 – ÁREA DE ENTREGA DEL SERVICIO	44
ANEXO 9 - PALANCAS DE CONTROL	45
ANEXO 10 - TABLA DE COMPARACIÓN DE ATRIBUTOS VALORADOS	47
ANEXO 11 - MAPA DE PROCESOS	48
ANEXO 12 – FLUJO OPERACIONAL DE PLANTA	49
ANEXO 13 – DIAGRAMA DE STAKEHOLDERS	50
ANEXO 14 – MARKETING	51
ANEXO 15 - MAPA ESTRATÉGICO	53
ANEXO 16 - ACTIVIDADES Y MODELO INTEGRADO	54
ANEXO 17 – ORGANIGRAMA	56
ANEXO 18 – MODELO ECONÓMICO FINANCIERO	57

1. Identificación de la oportunidad

1.1. Definición del problema y justificación de la oportunidad

Actualmente existe una gran variedad de videos gastronómicos en distintos canales *online* que le permiten a las personas reproducir el paso a paso de cualquier tipo de receta, ya sean básicas o de alto nivel de complejidad. A partir de un trabajo de marketing del MBA, surge la interrogante de si dichos videos de recetas realmente se llevan a cabo.

Con la finalidad de conocer la respuesta a la pregunta planteada, se realizaron entrevistas y encuestas ([ver anexo 4](#)) en donde se observó que la mayoría de las personas veía los videos regularmente pero que no las realizaban. A través de estas, se identificó la necesidad de las personas por contar con herramientas para variar su menú y poder experimentar fácilmente en la cocina. De las encuestas realizadas se puede observar que un 72% de los encuestados tiene interés por un servicio de estas características.

Mediante la información obtenida, se encontró que las barreras más comunes para probar recetas nuevas son: falta de tiempo para comprar los ingredientes (58%), poca creatividad en la cocina para variar el menú de todos los días (48%) y limitado acceso a ingredientes (23%). El tener que salir a comprar los ingredientes y/o que la utilización de una mínima cantidad de alguno de ellos genere sobrantes que no serán usados en el corto plazo desalienta a las personas, generando que estas sustituyan la receta o que simplemente no la cocinen. También se observó que muchas personas desean transmitir su cariño a través de la comida, queriendo agasajar a su familia y amigos, pero se quedan con el mismo menú con el cual se sienten seguros y del cual conocen los ingredientes necesarios.

Por otra parte, se puede constatar que la compra *online* de alimentos ha aumentado registrando un incremento del 30% en las compras online entre 2018 y 2019 (Alimentación Revista Énfasis, 2020). Dada la situación sanitaria causada por el Coronavirus, las personas han acelerado esta tendencia para evitar salir de su hogar y a su vez cuidar más las condiciones de elaboración de la comida. Si bien se espera que las medidas actuales no sean permanentes, se entiende que esta realidad ha generado una tendencia global respecto a los comportamientos de consumo y cuidados que ya están convirtiéndose en hábitos.

Otro aspecto que queda en evidencia en este contexto, es que las personas se están animando a incursionar en la cocina y esto ha despertado cierto interés por variar las recetas descubriendo que son capaces de hacer platos ricos y distintos. También, existe una creciente popularidad de los productos semipreparados como mezclas para elaborar tortas y postres, *kits* de fondue y panes, entre otros (Gómez Talaván, 2020). Esto demuestra que las personas tienen una afinidad cada vez mayor por comprar ingredientes agrupados para cocinar en casa.

Además, se materializa el hecho que al pedir *delivery* muchas veces toma igual o mayor tiempo de espera que cocinar uno mismo. En un estudio realizado por PedidosYa en 2018 (Ciento Ochenta, 2019) se encontró que la entrega promedio de un pedido es de 33 minutos, tiempo suficiente para realizar una comida. Adicionado al tiempo de espera, la comida de *delivery* o restaurante no le permite al

consumidor saber con certeza cuales son las condiciones de elaboración de la comida o la calidad de los ingredientes utilizados. Esto crea una incertidumbre en el consumidor desde la entrega del pedido hacia atrás en la cadena. Con lo mencionado anteriormente, el tener acceso rápido a ingredientes de calidad que faciliten el cocinar en casa de forma sencilla y segura resulta atractivo para una idea de negocio exitosa.

1.2. Sector específico de la propuesta

Dadas las características del servicio a ofrecer, el sector específico en donde se desarrollan las actividades es la industria gastronómica. Con ello, se incluyen los fabricantes de mezclas para elaboración de diferentes platos, como también las casas de fraccionado de ingredientes y venta al por menor de los mismos. Se identifican como sustitutos a los supermercados, carnicerías, puestos de feria y otros que realizan entrega a domicilio. A su vez, se reconoce como competencia a servicios de similares características en Montevideo como lo son “Come de Nuevo”, “Pecasa” y “Foodies at home”.

Quedan excluidos los restaurantes y *deliveries* de comida lista para el consumo. Tu Kit Gourmet brinda herramientas para que las personas puedan elaborar sus propios platos siendo conscientes sobre las condiciones de higiene de la preparación y la trazabilidad de los ingredientes utilizados.

1.3. Análisis de los grupos de interés

Socias fundadoras: detectaron la necesidad insatisfecha de un segmento de mercado, desarrollaron la idea de negocio, analizaron su viabilidad y son las inversoras del negocio.

Entes reguladores: entre ellos se encuentra el servicio de regulación alimentaria de la Intendencia de Montevideo, quien gestiona las habilitaciones necesarias para trabajar con alimentos y por lo tanto es un actor clave para viabilizar el negocio. También se consideran el Banco de Previsión Social (BPS) y la Dirección General Impositiva (DGI).

Chefs: importantes a la hora del desarrollo de nuevas recetas y claves para crear mayor credibilidad. A su vez, el servicio resulta de interés para los chefs dado que pueden promocionar su marca a los clientes del negocio. Con ello, se observa la importancia de desarrollar una relación mutuamente beneficiosa a largo plazo.

Empresa de servicio de entrega: Servicio clave dada la importancia de la entrega en tiempo y forma según los requerimientos establecidos y el ser “la cara visible” con el cliente.

Proveedores de materias primas y *packaging*: Son clave para asegurar la calidad y seguridad de los alimentos e insumos utilizados.

Competidores: Son de interés debido al *market share* que pueden abarcar desplazando al servicio. Otro aspecto importante es la guerra de precios que se puede generar entre los diferentes actores.

1.4. Análisis de la intensidad competitiva

Para conocer la situación competitiva a la que se enfrenta la organización, se realiza un análisis de las 5 fuerzas de Porter ([ver anexo 5](#)). Dicho análisis muestra que actualmente el sector cuenta con pocas barreras de entrada, lo que implica un fácil ingreso de nuevos competidores. Adicionalmente, se destaca que no existe para este rubro un *top-of-mind*, lo que deja el espacio a una empresa para posicionarse como tal. Al lograrlo, los competidores tendrán una nueva barrera de entrada que los posicionará como rivales de menor fuerza y poco reconocidos en el mercado. Lo mismo sucede con el volumen de venta ya que al atraer a una gran parte del mismo y creando lealtad en los clientes, se genera una barrera extra para los competidores. Para disminuir el poder de negociación de los clientes, se busca convertirlos en “fanáticos” de la marca mediante fuertes campañas de marketing y la creación del “Club Gourmet” a través del cual los clientes pueden acceder a beneficios exclusivos ([ver anexo 6](#)).

Para definir el contexto, se complementan las fuerzas de Porter mediante un análisis PESTEL ([ver anexo 7](#)). Como principales aspectos a destacar de dicho análisis, se observa que las personas cada vez se preocupan más por la alimentación. Esto trae asociada la búsqueda de una variedad de comidas saludables, fáciles de preparar y ricas que presentan una opción distinta a los platos tradicionales, como la pizza, hamburguesa o chivito. En lo que refiere al aspecto tecnológico, sin duda que las redes sociales y los medios masivos de comunicación juegan un rol importante a la hora de dar a conocer la oferta gastronómica y las preferencias de los consumidores (Delgado et al., 2014). Debido a la naturaleza de la empresa, los aspectos legales asociados a la trazabilidad y la inocuidad de los alimentos son claves para la correcta operación de la misma.

1.5. Análisis de tendencias y variables críticas

A nivel mundial, los programas de televisión, videos *online* y *blogs* enfocados a la gastronomía, han recibido mayor atención de clientes que disfrutan de cocinar, pero viven una vida ajetreada (Ainia, 2015). De la mano de este creciente interés, surge una variedad de kits *do-it-yourself* para realizar una variedad de comidas en casa como panes, queso, embutidos, cerveza, sidra y sushi, entre otros.

Por su parte, la industria gastronómica sufrió una serie de alteraciones en el 2020 tanto por la pandemia como por tendencias surgidas en años anteriores que marcaron cambios en el sector. La búsqueda de alimentos más saludables, la trazabilidad y calidad de los ingredientes son aspectos que cada vez preocupan más a los consumidores. La creación de experiencias para compartir en redes sociales, atención al consumidor personalizada y una fuerte presencia *online* son tendencias cada vez más influyentes que las empresas deben integrar o, al menos, considerar en sus modelos de negocio (Diego Coquillat, 2019).

Los *kits* de comida son populares mundialmente entre familias jóvenes y los *millennials* que buscan una solución rápida y saludable a la comida de todos los días (Publimark, 2020). Se reconocen varias empresas con un modelo de negocios dedicado a la entrega de ingredientes ya fraccionados para elaborar recetas. Algunas empresas a destacar son “La Lleva”, empresa colombiana, “Chefilísimo” de Costa Rica, la española “Food in the box”, “Blue Apron” y “Freshly” estadounidenses y “Hello Fresh” de origen alemán. En lo que refiere al cambio de hábito en Uruguay, según un informe de Nielsen, el

75% de los uruguayos está tomando mayor conciencia de los productos alimenticios que eligen y basan sus decisiones teniendo en cuenta el cuidado de su salud (El Observador, 2015).

Estas empresas operan de forma similar mediante una plataforma o página web, en la cual los clientes pueden ver un menú de recetas y comprar los ingredientes ya fraccionados para la receta correspondiente. En estas empresas, el pedido de ingredientes se hace generalmente días antes o con varias horas de antelación. También, las recetas asociadas a los ingredientes se entregan solamente en formato escrito, sin ningún otro tipo de ayuda para el cliente. Las distintas empresas destacan diferentes valores para los clientes como “Food in the Box” y “La lleva” que resaltan la facilidad y rapidez de las recetas y “Chefilísimo” que destaca la comodidad de no tener que salir de tu casa para comprar ingredientes.

“Hello Fresh”, la más grande de este tipo de empresas, espera tener un crecimiento de ingresos del 75% para finales del 2020 (Reuters, 2020). “Blue Apron”, a su vez, tuvo un aumento de 200.000 clientes en el primer *quarter* de este año (de León, 2020). En Australia, los *kits* de comida esperan crecer 40% en el 2020 con respecto al 2018 (Publimark, 2020). Esta evidencia demuestra la existencia de una tendencia mundial enfocada en cocinar en casa y la necesidad de los consumidores de variar su menú. A su vez, se destaca que la pandemia impulsó esta industria y se estima que esta modalidad vino para quedarse, habiendo despertado la necesidad y curiosidad de cocinar en casa.

En Uruguay, al analizar las redes sociales se observa que el sector de entrega de ingredientes fraccionados está creciendo de forma lenta pero constante especialmente dada la emergencia sanitaria. Si bien “Comé de nuevo” existe hace aproximadamente un año, en el segundo trimestre del año 2020 surgió otro emprendimiento de similares características llamado “Pecasa”. Dicho emprendimiento surge desde “Pecana” que ofrece una variedad de opciones de comidas como tortas, alfajores, hamburguesas y sándwiches. “Comé de nuevo”, que cuenta con una propuesta más saludable, tuvo un crecimiento de más de 300 seguidores en Instagram en un mes, expandió su propuesta para entregar dos veces por semana y pasó a ofrecer planes mensuales.

1.6. Mercado

Para definir el mercado objetivo se tomaron datos de la Encuesta Continua de Hogares de 2019 publicada por el Instituto Nacional de Estadística en la cual se encuestó aproximadamente un 11% de la población (Instituto Nacional de Estadística, 2019). El segmento de interés definido por Tu Kit Gourmet se compone de hogares de clase media y alta que viven en las zonas de Pocitos, Punta Carretas, Carrasco, Buceo, Parque Batlle, Malvín, Punta Gorda y Parque Rodó ([ver anexo 8](#)). Es por ello que del total de hogares encuestados se tomó la información referente a estas características, obteniéndose un total de 3.639 hogares que representan este segmento. Dicho resultado equivale a un 6.79% del total encuestado con lo que extrapolando al total de hogares en Montevideo (500.000 hogares) el público objetivo se define como 33.959 hogares.

1.7. Identificación del job-to-be-done por la propuesta de valor

De acuerdo a la necesidad y al mercado identificado, se elabora la propuesta de valor a ofrecer por el negocio en cuestión. Dicha propuesta consta de proporcionar al cliente acceso a recetas originales a

través de videos instructivos e ingredientes de calidad ya fraccionados que faciliten cocinar en casa de forma rápida, sencilla y segura. Mediante el sistema de creencias de la empresa ([ver anexo 9](#)) se busca alinear a la organización hacia este objetivo común de brindar un servicio de calidad y de forma sustentable en el tiempo donde el foco principal lo tiene el cliente. También, mediante la definición de valores compartidos se busca motivar la innovación y creatividad necesaria para fortalecer la ventaja competitiva del emprendimiento.

1.8. Comportamiento del cliente

Para definir el perfil de los potenciales clientes y determinar su comportamiento se elabora un *landing page*, encuestas *online* e investigación de las redes sociales en donde opera la competencia. Con ello, se logra recabar información para definir de manera más específica el segmento y adaptar el servicio a las necesidades de estas personas.

De las entrevistas realizadas ([ver anexo 4](#)) se confirma que el servicio es atractivo para personas mayores de 25 años. También se obtuvo que el 90% de las personas come comida casera más de 3 veces por semana y que la mayoría cocina para su familia mientras que un porcentaje menor cocina para ellos mismos o para compartir con amigos. Las recetas sencillas y saladas son las más populares entre los encuestados, seguido de las recetas dulces, postres y panificados.

Más del 70% de las personas ven regularmente videos de recetas mayormente para aprender a cocinar o tener opciones de recetas nuevas. Un 50% de las personas siente que no tiene impedimentos para cocinar en casa, pero el resto, en su mayoría, siente que el tiempo es el factor más limitante al momento de cocinar y a la hora de ir a comprar los ingredientes. Además, para más del 50% de las personas el no tener algún ingrediente al cocinar le resulta un gran inconveniente. De las respuestas obtenidas en Instagram pudimos destacar que a las personas les causa molestia la necesidad de ir al supermercado a comprar los ingredientes para cocinar. Los resultados también resaltan la preferencia por la comida casera debido a su sabor, la calidad de los ingredientes y a la higiene de la preparación. También se pudo observar que la mayoría de las personas (67%) se consideran cocineros principiantes.

Del total de los encuestados, el 69% definitivamente y/o probablemente compraría el servicio a un precio de USD 10,2 por dos porciones. De estos, el 41% realizaría una compra esporádica del producto, 41% compraría el servicio para las comidas diarias y el restante 18% compraría dos veces por semana. El 40% compra regularmente online y utiliza principalmente como métodos de pago las tarjetas de débito o crédito seguidos de MercadoPago y las transferencias bancarias. Para el 90% es importante que los pedidos que realizan sean entregados dentro de ciertos horarios, de los cuales el más popular es entre semana luego del horario laboral seguido por el fin de semana.

1.9. Competencia

Para este proyecto no se considera como potenciales clientes a las personas que recurren regularmente al *delivery* en lugar de cocinar o aquellas personas que priorizan el ahorro al momento de comer y cocinar. Por lo tanto, en términos de la competencia se consideran empresas que ofrecen *Kits* para cocinar en casa. A continuación, se presenta una breve descripción de los competidores identificados.

“Comé de Nuevo”: Venta semanal o mensual de insumos para cocinar comidas vegetarianas en casa. Según su precio de venta (USD 5 por dos porciones), se puede considerar que apuntan a un público de clase media. El servicio ofrece un menú semanal fijo con 5 recetas en base de 14 o 10 porciones.

“Pecasa de Pecana”: Venta de recetas individuales de platos salados y postres. Según el precio de venta (USD22 por dos porciones) se considera que el público es de clase alta. Emprendimiento que surge en abril 2020 incluyendo *delivery* de sus elaboraciones y el envío de cajas con los insumos necesarios para elaborar ciertos postres.

“Foodies at Home”: Venta una vez por semana de 2 porciones de recetas para elaborar una comida de cuatro pasos. Las recetas son elaboradas por chefs de lujo y se entregan con un delantal y botella de vino que marida con los platos. De acuerdo a su precio (USD 34 por dos porciones), se identifica claramente que apunta al público de clase alta. Dicho emprendimiento surge en septiembre de 2020.

En términos de la saturación del mercado, se estima que actualmente se venden 150 cajas por semana en Montevideo. En base al tamaño de mercado identificado en las encuestas, menos de un 5% está siendo atendido por los servicios actualmente ofrecidos, lo cual denota una gran oportunidad y ámbito de actuación para un nuevo participante.

La forma en que Tu Kit Gourmet se posiciona ante la competencia es ofreciendo ingredientes ya fraccionados para la elaboración de recetas, con el apoyo de la receta impresa y de videos explicativos de corta duración. Cabe mencionar que los ingredientes son fácilmente trazables y se puede hacer seguimiento de su calidad e inocuidad si el cliente lo desea. Las recetas en cuestión varían de saladas a dulces, clásicas e innovadoras siendo el cliente capaz de elegir la cantidad de porciones que desea recibir.

Mediante la información recabada de las entrevistas, se definieron los atributos que resultan importantes para los clientes. Los mismos son: variedad de recetas, herramientas de soporte, trazabilidad de los ingredientes, calidad e higiene, sabor e interacción con el cliente. Ver tabla comparativa en [anexo 10](#).

Herramientas de soporte: “Pecasa”, “Comé de Nuevo” y “Foodies at Home” ofrecen solamente la receta escrita como soporte para realizar la comida y fotografías de los platos. En el caso de Tu Kit Gourmet, además se ofrece videos de soporte.

Trazabilidad de los ingredientes: “Comé de Nuevo”, “Pecasa” y “Foodies at Home” no cuentan con herramientas que permitan conocer el origen de los ingredientes que ofrecen. Tu Kit Gourmet permite la trazabilidad de los distintos ingredientes que brindan seguridad y tranquilidad al cliente.

Calidad e higiene: Dado que “Pecasa” es un emprendimiento del reconocido restaurante “Pecana”, la calidad e higiene son aspectos que están bien evaluados para el negocio. En el caso de “Comé de Nuevo”, si bien la caja recibida tiene buena presentación, no se cuenta con información suficiente para conocer las características en donde se realiza el fraccionado de los ingredientes, ni tampoco los proveedores de donde provienen. Para Tu Kit Gourmet, este atributo es uno de los pilares usados en

el desarrollo del negocio, por lo que el cuidado y cómo transmitirlo resulta clave para la operación del día a día.

Sabor: En términos de sabor las cuatro empresas le dan gran importancia a este aspecto ya que es clave para el disfrute del cliente. A pesar de la diferencia en el tipo de comidas que ofrece cada servicio, consideramos que los cuatro logran un mismo estándar en lo que refiere a esta característica.

Interacción con el cliente: Tanto “Comé de Nuevo” como Tu Kit Gourmet son emprendimientos en donde las redes sociales juegan un papel importante para llegar a los clientes. En ambos casos se evidencia buena actividad e interacción con estos. No ocurre lo mismo con Pecasa, en donde la principal interacción se da a través del sitio web en donde no resulta ágil para el usuario obtener la información. De hecho, no se logró establecer contacto con el emprendimiento mediante este medio.

Como resultado de dicha comparación, se observa que el emprendimiento se encuentra muy bien posicionado en los aspectos clave para el cliente, teniendo presente la importancia de mantener recetas variadas con ingredientes “estrella” que mantienen activa la innovación en la cocina.

1.10. Oportunidades y Amenazas

- Incremento de ventas *online* y creciente tendencia a cocinar en casa: existe un claro aumento de personas que compran *online* asociado al incremento de información disponible y a la creciente disponibilidad de distintos productos y servicios a ofrecer en estas plataformas. Las personas le dedican cada vez más tiempo a cocinar en casa para tener un mayor control de lo que consumen.
- Alimentos seguros, trazables y de calidad: Se observa una tendencia al alza en la búsqueda de alimentos más saludables y a su vez existe una preocupación por tener la trazabilidad de sus ingredientes.
- No se identifica una marca *top-of-mind* para este tipo de emprendimiento: Por ello resulta clave posicionarse lo antes posible en el mercado con una propuesta sólida que pueda satisfacer la mayor cantidad de clientes posible.
- Características del sector: En esta industria las barreras son bajas ya que se trata de un mercado amplio con precios competitivos para los diferentes sectores. Debido a que este tipo de servicio tiene un segmento objetivo relativamente pequeño, la intensidad de la competencia es grande.
- Escasa lealtad: Dadas las características del sector en cuanto a la variedad y acceso, resulta complejo el desarrollo de la lealtad de los clientes y por consecuencia lograr su fidelización.

2. Modelo de negocios

A continuación, se presentan los aspectos claves del modelo de negocio elaborado para Tu Kit Gourmet el cual se detalla en el [anexo 3](#).

2.1 Propuesta de valor

Tal como se mencionó anteriormente en el presente documento, la propuesta de valor se enfoca principalmente en facilitarle al cliente el cocinar en casa de forma rápida, sencilla y segura.

2.2 Segmento(s) de mercado objetivo

Para identificar el mercado objetivo se realizó una segmentación geográfica, etaria y psicográfica. Un aspecto importante a tener en cuenta es que estos deben ser personas dispuestas a pagar más por un servicio que les facilite la cocina del día a día, asegurando ingredientes de calidad y condiciones de higiene. Estas personas además disfrutan de cocinar, tienen un claro interés por variar su menú diario de forma simple y original y ven videos de recetas regularmente. Se identifican a las personas para las cuales el compartir en familia y con amigos es un aspecto de gran importancia, pero cuentan con un tiempo acotado para cocinar debido a sus actividades diarias. Dicho estilo de vida no les permite pensar en un menú diferente o ir a comprar los ingredientes necesarios para agasajar a sus seres queridos como desearían. También, se reconocen a las personas que buscan “un mimo al alma” dándose un gusto con la comida de todos los días. Otro aspecto importante a tener en cuenta es que a estas personas les gusta probar cosas nuevas, tomar riesgos y buscan enfrentar nuevos desafíos en la cocina para salir de la rutina.

Como resultado, se define al segmento de mercado como hombres y mujeres mayores de 25 años, con un nivel socioeconómico medio, medio-alto y alto que viven en los barrios mencionados en el [anexo 8](#). Se estima que el segmento está compuesto por 33.959 núcleos familiares.

2.3 Canales de distribución

Se establece como canales de distribución de información para los clientes las redes sociales como Instagram, Facebook y sitio web propio. En cuanto a los canales de distribución seleccionados para la entrega de pedidos, se contrata un servicio tercerizado de entrega realizado por PedidosYa.

2.4 Relación con los clientes

Se busca generar un vínculo a largo plazo con los clientes fomentando la retención de los mismos y la ampliación de la clientela en base a las recomendaciones de satisfacción de los mismos. Ya que el ubicarse como *top-of-mind* en el mercado es clave para el éxito del negocio, la creación de relaciones duraderas basadas en la confianza y la fidelización de los clientes es un aspecto fundamental. Para crear esta relación, se implementa el Club Gourmet mediante el cual los clientes pueden acceder a beneficios exclusivos, lo cual permite generar una comunidad de personas que comparten intereses y se sienten escuchados. También, la presencia en las redes sociales es un aspecto clave mediante el cual los clientes van a poder interactuar entre sí y con la empresa, compartiendo sus experiencias y

comentarios acerca del servicio. En base a la participación del cliente, se ofrece un servicio que se ajuste a sus requerimientos brindando sus recetas favoritas o los platos en los que deseen incursionar.

2.5 Modelo de ingresos

El modelo de ingresos se basa en la venta de cajas con ingredientes fraccionados, receta impresa y el video asociado a esta a un precio de USD 10,2. Dicho precio resulta del análisis de la elasticidad del precio y la demanda realizado para entender cuánto el cliente está dispuesto a pagar y en qué frecuencia solicitaría el servicio. Con los datos obtenidos, se analiza el mejor escenario en términos de demanda y margen, validando el precio óptimo ya mencionado.

La modalidad de compra se puede dar de forma puntual (compra de una caja), planes semanales de 1 a 5 comidas o una afiliación mensual de 20 comidas al mes. Para incentivar la compra de múltiples recetas, se aplica un descuento del 5% a la compra de más de 2 kits y 15% a la compra de 20 kits. El cliente tiene la opción de elegir la cantidad de porciones que desea comprar ya sean 2, 4, 6 o más. Adicionalmente, se establece otra opción de venta que consta de una *gift card* en donde la persona regala la oportunidad de vivir la experiencia ofrecida por el servicio. En esta modalidad la persona que realiza el regalo puede elegir el número de porciones que prefiere obsequiar. Dichas *gift cards* cuentan con un vencimiento establecido para su uso de seis meses máximo.

2.6 Recursos clave para la propuesta de valor

Los chefs: aportan status por su *expertise* como chefs y ayudan a diseñar parte de las recetas de forma de mantener la originalidad e innovación de los menús.

Los proveedores: mediante el vínculo establecido con la empresa, aseguran proveer ingredientes de calidad donde se garantizan la inocuidad y trazabilidad necesarios. Estos también garantizan que los insumos comprados sean entregados en tiempo y forma para evitar interrupciones en la realización de los pedidos para los clientes.

Sitio web y redes sociales: necesarios para la interacción y comunicación con los clientes, fomentar lealtad y crear *brand awareness*.

Local de fraccionado: correctamente acondicionado y equipado, para asegurar la limpieza correcta y el almacenamiento adecuado requerido para cada ingrediente, así como para las cajas ya preparadas.

Servicio de entrega: la cara visible con el cliente y asegura la entrega en tiempo y forma.

Equipo de profesionales: aportan desde su conocimiento técnico lo necesario para llevar el negocio adelante y mantener la sustentabilidad del mismo.

2.7 Actividades y procesos claves para nuestra propuesta de valor

Se elabora un mapa de procesos identificando las actividades a realizar en el servicio ([ver anexo 11](#)).

Realización de recetas y videos: Es clave lograr un buen desempeño y desarrollo tanto de las recetas como de los videos para asegurar que el primer contacto con el cliente sea exitoso. Las recetas se crean al menos con un ingrediente particular y variado para que el menú del día a día tenga un toque original. Dichas recetas son creadas por el equipo de innovación y en algunos casos son realizadas con soporte de chefs invitados para agregar interés especial a la oferta. Para el desarrollo de las mismas, se considera además la disponibilidad de los ingredientes, especialmente de la fruta y vegetales de estación, y el costo de los componentes ya que las recetas tienen un precio único. Las recetas se renuevan todas las semanas ofreciendo una cantidad determinada de porciones disponibles para tener un mayor control de *stock* y motivar a los clientes a realizar la compra. En cuanto a los videos, estos también son elaborados internamente buscando, mediante la creatividad y originalidad, que sean atractivos, claros, fáciles de seguir y concisos.

Gestión de pedidos: Una vez que el cliente realiza el pedido, el proceso fluye ágilmente entre el sistema y la operación ([ver anexo 11](#)). Para ello se cuenta con un *software* diseñado a medida en el que se asegura que tanto la información de la solicitud como el proceso de fraccionado y preparación del pedido ocurran de forma adecuada. También, el sistema actualiza en tiempo real el stock disponible de todos los ingredientes y *packaging* necesarios. Como información de entrada desde la operación, los ingredientes están identificados con un código QR para ir registrando el consumo de cada uno y asociándolo al código del pedido en cuestión.

Gestión de entrega de pedidos: la entrega de los pedidos se terceriza utilizando un servicio de *delivery*. Para mantener al cliente informado con respecto a la ubicación de su paquete, cada caja cuenta con un código que permite informar cuando el pedido sale del local y cuando llega a la dirección establecida. De forma de asegurar la correcta entrega en tiempo y forma, se establece que los pedidos deben realizarse con una anticipación de 48 horas dándole al cliente la posibilidad de coordinar la entrega seleccionando día y hora. Además, se ofrece la opción de pagar un adicional al pedido de forma de solicitar la entrega con menor anticipación.

Marketing: Para estar presentes donde se encuentran los clientes, la publicidad de la empresa se enfoca en las redes sociales utilizando la publicidad en Youtube, Instagram y Facebook para lograr ocupar el *top-of-mind* y posicionar al servicio como la mejor solución para la comida del día a día.

2.8 Socios clave para el modelo de negocios

Para entablar relaciones con un socio estratégico en el ámbito de *deliveries* se desarrolla un estudio de *benchmarking* para identificar posibles candidatos y luego realizar una propuesta de vínculo con la empresa seleccionada. Debido a la importancia que tiene para la empresa que el cliente reciba los ingredientes en la hora establecida y en las condiciones adecuadas, la entrega es un punto clave del servicio. Con el fin de ofrecer el mejor servicio en este aspecto, la empresa contrata a PedidosYa, líder en la industria con un gran *know-how* que adicionalmente ofrece información de los clientes en términos de intención de compra, los clientes obtenidos y la preferencia de los mismos.

Además, el contar con las materias primas y el *packaging* que los contiene es otro aspecto a tener presente. Es por esto que se establecen como socios estratégicos a los proveedores de estos insumos: Strong S.A. para bolsas tipo *doypack* con cierre *ziploc* y film termocontraíble; Gráfica Mosca para las

cajas con logo impreso y papel de embalaje. El servicio de TI también es clave para el funcionamiento de la página web, principal punto de venta y de intercambio de información con los clientes, por lo que se mantienen actualizadas las recetas de cada semana y la cantidad de porciones disponibles de cada una. Con este fin se contrata a Net Leal Point, empresa argentina con *expertise* en el desarrollo y actualización de páginas web. Para los servicios de marketing se contrata la consultora y agencia digital Orange Attitude, la cual se encarga de la realización de publicidad, análisis de mercado y posicionamiento de la empresa.

2.9 Estructura de costos

Como costo inicial se establece un gasto de habilitaciones para el funcionamiento de la empresa y el registro de las materias primas ante la Intendencia de Montevideo como también el mobiliario y el acondicionamiento del local. Como costos secundarios se establecen los costos variables de la realización de los videos de las recetas e impresiones de las mismas.

En lo que refiere a la estructura de costos, esta se compone de los costos fijos y los costos variables a los cuales la empresa hace frente. Dentro de los costos fijos se encuentran el alquiler del local para el fraccionado y armado de las cajas, servicios en general, control de plagas, análisis de agua y sueldos mensuales. Adicionalmente se establece un costo de la campaña de lanzamiento que equivale a USD 32.000 en el año cero.

Los costos variables se componen por los sueldos de los empleados destinados al fraccionado, armado de cajas y limpieza del local, que trabajan en modalidad de jornaleros. La compra de materia prima a granel y el *packaging* se realizan mediante estimación de consumo y patrones de compra con *stock* limitado. También, se contemplan las comisiones de los chefs y el servicio de entrega los cuales van a estar directamente asociados a las ventas. Se incluyen además dentro de estos costos la inversión variable destinada a la publicidad a partir del año 1 la cual se fija a partir de las ventas y corresponde a un 4% de las mismas.

2.10 Fortalezas y debilidades

Ser la primera empresa en ofrecer un servicio integral en donde se proporciona desde los videos de la elaboración de la receta y material de apoyo hasta la entrega de los ingredientes fraccionados. Otra fortaleza con la que se cuenta es la complementariedad que tiene el equipo directivo. Dados los perfiles y experiencia, se cuenta con *expertise* desde el punto de vista de contaduría, ingeniería alimentaria y de diseño. Los tres considerados como aspectos clave para el éxito del negocio.

Como debilidades se identifica la falta de experiencia en este tipo de servicios, sobre todo en lo referente a la entrega del producto. Es por ello que se busca soporte con PedidosYa. Un aspecto clave a considerar es la predicción de la cantidad de ventas que se van a tener de forma semanal para cada receta, con el fin de minimizar el *stock* y los desperdicios de materia prima de corta vida útil. Al ser un emprendimiento en sus inicios, no ser reconocidos entre los proveedores y considerando que para los primeros años el volumen de venta es menor al de una empresa ya establecida y conocida, el poder de negociación con los proveedores se ve reducido.

3. Implementación del modelo

3.1 Equipo conductor del proyecto

El emprendimiento desarrolla sus actividades como una sociedad de responsabilidad limitada y es llevado a cabo por sus tres creadoras quienes forman el equipo directivo de la empresa cuya formación y experiencia crean valor en los aspectos claves para el éxito del negocio. Una de las integrantes del emprendimiento es Ingeniera Alimentaria con más de 10 años de experiencia en industrias de alimentos y afines, como plantas de elaboración de platos preparados, fraccionados, industria láctea y de envases plásticos rígidos PET. Por otra parte, cuenta con formación en mejora continua y programas de desarrollo y liderazgo orientados a las personas. Otra integrante, es Contadora Pública y consta de vasta experiencia tanto en el área contable como en *business intelligence*, además de formación gastronómica. La última integrante es Arquitecta y cuenta con experiencia en diseño y marketing para empresas privadas y organizaciones no gubernamentales. Al mismo tiempo que se formó en un máster internacional en Escocia, desarrolló la imagen y actividades de marketing en una fundación sin fines de lucro que involucra más de 1000 centros.

Las emprendedoras, además, desempeñan actividades en roles internos de la empresa. Valeria Andrade desempeña el rol de Gerenta de Operaciones asegurando la operación de forma de mantener los estándares de calidad establecidos; gestiona las habilitaciones y registros; la contratación y coordinación de proveedores; la selección de materia prima y la correcta manipulación e inocuidad de los alimentos. Alejandra Maggiolo como Gerenta de Administración y Finanzas gestiona todos los aspectos vinculados a la parte financiera de la empresa a modo de asegurar la optimización en el uso de los recursos de la misma. A su vez, gestiona el área administrativa y de recursos humanos, asegurando el bienestar de los empleados. Lucia Bacigalupi se desempeña como Gerenta de Innovación y Desarrollo, gestiona la creación de nuevas recetas y materiales de apoyo (videos, recetas impresas, fotos en redes, etc.). A su vez, gestiona las redes y medios de comunicación para asegurar que la voz del cliente esté presente en las decisiones y caminos a seguir por la empresa.

3.2 Stakeholders

Los stakeholders identificados para el presente negocio son los entes reguladores, los empleados, clientes, PedidosYa, proveedores de empaque y materias primas, servicios tercerizados, la comunidad y los competidores. Para gestionarlos de manera eficiente, teniéndolos en cuenta a la hora de tomar decisiones se establece una clasificación de acuerdo a su nivel de interés y poder sobre el servicio ([ver anexo 13](#)). Los stakeholders clasificados en las categorías de alto interés y alto poder, así como los de alto interés y bajo poder son considerados clave para el servicio por lo que se debe considerar el impacto que tienen las decisiones en ellos y mantenerlos informados en todo momento.

3.3 Plan de marketing

Para el lanzamiento de la marca, y con el objetivo de lograr el posicionamiento deseado, se establece una campaña inicial fuerte con una duración de tres meses. En esta, la publicidad se realiza de forma tanto *online* como *offline* para crear una mayor visibilidad de la marca. Los medios *offline* considerados son: radio, spots televisivos, publicidad en prensa y avisos en vías públicas como ser ómnibus y parada

de ómnibus ([ver anexo 14](#)). El marketing *online* se enfoca en la utilización de las herramientas de Email Marketing, Instagram Ads, Facebook Ads, YouTube Ads, Google AdWords, SEO (*Search Engine Optimisation*) y SEM (*Search Engine Marketing*). Se busca participar en eventos para crear y fortalecer el *brand awareness* y lograr un mayor acercamiento con el consumidor. Dentro de estos eventos se consideran las ferias gastronómicas como pueden ser “Degusto”, “Garage Gourmet” y “A La Carta”.

Para las actividades de marketing se destina un presupuesto variable equivalente al 4% de las ventas a partir del año 1. Este presupuesto se destina a marketing *always-on* y campañas puntuales como el día de la madre, del padre, del amigo, del abuelo, navidad, año nuevo, etc. Estas campañas se realizan de forma 100% *online* enfocada en las redes sociales. Mediante la utilización de Google Analytics y de la información recabada de las redes sociales, página web y *newsletter* se busca generar información de los consumidores para corregir y adaptar el *targeting* de las campañas.

El sitio web de la empresa y las redes sociales son el medio de comunicación masivo con los consumidores a través de los cuales se les comunica a los clientes las últimas novedades como las nuevas recetas, cambios en el servicio, porciones disponibles y precio por porción. Otro aspecto clave son los videos de las preparaciones que además de ser una herramienta de apoyo para facilitar la realización de las recetas, actúan como contenido de *inbound* marketing para atraer a potenciales clientes interesados en la cocina.

3.4 Contratación del personal

Para el desempeño de las actividades de fraccionado de ingredientes, así como el armado de las cajas se cuenta con 1 persona durante el primer año. Dado que se trata de un rol 100% operativo, dichas personas son contratadas en la modalidad de jornaleros de forma de ser convocadas en base a la actividad y crecimiento de la empresa. El régimen de trabajo para el cargo es de lunes a sábado, 8 horas diarias. Para el año 5 se espera contar con 2 personas cubriendo este rol. De forma de asegurar la higiene del local, se cuenta con una persona asignada a la limpieza del mismo, incluida el área de fraccionamiento, los espacios comunes y vestuarios.

Se cuenta con descripciones de cargo para todos los roles de la empresa que ofician como base para la selección de personal, la cual se realiza de forma tercerizada con la empresa reclutadora ManPower. Dado que se busca que el equipo se componga por personas que les guste cocinar y que estén alineadas con el propósito de la empresa, los perfiles deben ser capaces de reflejar esto en la selección. En el funcionamiento habitual de la empresa, se realizan actividades de integración, trabajo en equipo y motivación del personal de forma de crear compromiso y conocer sus inquietudes para generar el mejor ambiente de trabajo. La interacción con el personal es dinámica y cercana de forma de desarrollar confianza y que participen activamente de nuevas implementaciones y propongan ideas para mejorar y seguir creciendo.

3.5 Gestión de mercadería y almacenamiento

Se cuenta con *stocks* de seguridad tanto para las materias primas como para el material de empaque de forma de asegurar el abastecimiento de los pedidos establecidos para cada receta. A modo de optimizar la gestión de inventario, se definen cantidad de porciones por recetas a vender de las cuales

el cliente podrá ver la cantidad disponible en el video asociado a cada caso. En la recepción de todos los ingredientes se realiza control de calidad de los mismos de forma de asegurar que el producto recibido esté en condiciones, que el *packing* no se haya alterado y que el producto tenga la información mínima requerida.

El almacenamiento y vida útil de cada ingrediente se define de acuerdo a las características de cada caso considerando que el cliente reciba el ingrediente con un tiempo prudente de uso de forma de brindar confiabilidad y tranquilidad para su procesamiento evitando que se eche a perder. En lo que refiere al almacenamiento de ingredientes secos, se cuenta con un sector definido en donde la temperatura y humedad son controladas. Una vez abiertos los empaques originales, se usan formas de cerrarlos para buscar la mayor hermeticidad posible. En el caso que se trasvase algún ingrediente, el mismo se identifica con una etiqueta correspondiente de modo de asegurar la trazabilidad del lote, fecha de vencimiento y descripción del producto. A su vez, los ingredientes secos están segregados de forma de evitar contaminaciones cruzadas, como por ejemplo contaminación por mezcla de diferentes aromas entre ellos. Por este mismo motivo, los condimentos se almacenan segregados y en envases que les preservan sus características, así como evitan que se contaminen entre ellos.

Se cuenta con heladeras de frío seco y freezers para asegurar el almacenamiento requerido en cada caso. Dicha cadena de frío continúa en la entrega de las cajas al cliente mediante el transporte, el cual cuenta con las características necesarias para evitar que esta se vea interrumpida. Por su parte, los cárnicos se fraccionan y envasan al vacío de forma de preservar la calidad del producto y alargar su vida útil.

3.6 Plan estratégico

Tu Kit Gourmet alinea comportamientos de tres grupos de interés: empleados propios, empleados de servicios tercerizados y proveedores. Otro aspecto importante es el promover la creatividad y fomentar un entorno de innovación con los sistemas de límites que le permiten a los diseñadores web, chefs y proveedores la libertad de experimentar y probar ideas nuevas con la empresa. Dichos aspectos se pueden observar en detalle en el [anexo 11](#) referente a las palancas de control diseñadas.

En lo que refiere a los empleados, se define cuidadosamente el proceso de inducción y las diferentes actividades a realizar con el personal de forma de asegurar que estén alineados y que vivan los valores de la empresa. Es clave que el personal se sienta parte de la empresa y empoderado por los objetivos estratégicos de la misma. De esta forma se busca que comprendan el impacto que tienen las diferentes decisiones del día a día como puede ser recibir materias primas defectuosas, así como el no tomar la importancia necesaria en la presentación de la caja que recibe el cliente.

Para los servicios tercerizados, así como para los proveedores, la empresa busca generar relaciones de confianza a largo plazo buscando la relación *win-win*. Este tipo de relacionamiento permite compartir el *know-how* de los diferentes actores, así como la disposición de los recursos y capacidades.

Para controlar el desempeño de la organización en términos de costos, ingresos, rentabilidad y eficiencia se cuenta con una herramienta de gestión que almacena y permite analizar datos cuantitativos y cualitativos en tiempo real. Esta herramienta actúa de manera conjunta con la

información obtenida de la página web y redes sociales (consultas, comentarios y mensajes realizados por consumidores o potenciales clientes) creando una única base de datos que facilita el análisis del negocio de forma integral.

Como forma de visualizar los objetivos clave que tienen impacto para los diferentes actores según sus perspectivas, se elabora un mapa estratégico ([ver anexo 15](#)). Del mismo se concluye que el servicio de entrega resulta clave para lograr el crecimiento, satisfacer al cliente entregando en tiempo y forma y alcanzar los objetivos financieros propuestos.

3.7 Entrega de pedidos

El servicio de entrega es tercerizado a cargo de la empresa PedidosYa. La misma, además de gestionar las entregas y su distribución, cuenta con un buen posicionamiento en el mercado siendo líderes en distribución por lo que es beneficioso estar en su plataforma. Adicionalmente, cuenta con análisis de los datos obtenidos de las ventas realizadas los cuales estarán a disposición de Tu Kit Gourmet para su análisis de forma de ajustar las proyecciones de ventas, el posicionamiento de calidad percibido por el cliente y evaluar futuros ajustes para mejorar el servicio. En lo que refiere al transporte, PedidosYa entrega las cajas en tiempos cortos y acondicionadas de forma de preservar las condiciones necesarias.

Las entregas se realizan tres veces por semana, los días martes, jueves y sábado en el horario a convenir por los clientes. De esta manera, se obtiene mayor estabilidad y coordinación a la hora de preparar y gestionar los pedidos. Si bien la entrega se realiza en días fijos, los pedidos deberán ser realizados con al menos 48 horas de antelación para recibirlos.

3.8 Desarrollo de los canales

Para desarrollar los canales en los que opera la empresa, se definen los tres flujos característicos que constan de flujo de información, de ventas y monetario. A continuación, se describen cada uno de ellos.

Flujo de información

El flujo de información es importante en ambos sentidos, tanto para brindarle información al usuario como para recibir información de los mismos. Las redes sociales y el sitio web de la empresa toman un rol importante en esta función. Además de la interacción cliente-empresa, la web y las plataformas permiten que se generen instancias de intercambio entre los propios usuarios mediante comentarios, fotos, *rating*, sugerencias, etc. Desde la empresa se les brinda a los clientes información relevante del servicio, el menú de las siguientes semanas, nuevos videos y recetas, y *tips* de cocina mediante un *newsletter* semanal.

Al respecto de la información que se recibe del cliente, el servicio de entrega también representa un flujo de información importante ya que recaban datos de clientes y consumidores que comparten con las empresas. Esta información en conjunto con los comentarios y encuestas realizadas en las redes permiten conocer más al detalle a los clientes y los patrones de consumo de los mismos.

Otro aspecto importante referido al intercambio de información es la interacción que existe con los proveedores de servicios y productos. En este caso, el intercambio es dinámico y constante de manera de asegurar que los servicios recibidos cumplan con la calidad, eficiencia y abastecimiento establecidos en todo momento.

Flujo físico

Una vez completada la compra, el cliente recibe una caja sellada que contiene los ingredientes identificados para ser usados en la receta comprada. La misma contiene además de los ingredientes, la receta impresa y acceso al *link* del video para visualizarlo rápidamente.

Flujo de dinero

Para este tipo de negocio, el flujo de dinero se realiza mediante el pago en efectivo, con tarjetas de crédito, débito, Mercado Pago y tarjetas prepago. Se crean acuerdos con bancos para ofrecer descuentos en el pago con tarjetas de crédito y débito.

Cómo se vende

La venta del servicio se realiza a distancia mediante la página web y redes sociales donde se comunica la propuesta del servicio y los beneficios de este. En caso de que el cliente entre en contacto con el servicio a través de las redes sociales, este es siempre redirigido a la página web. En esta, el cliente puede ver el video de la receta seleccionada y agregarla al carrito de compra para luego seleccionar un horario de envío de su conveniencia. Adicionalmente, puede explorar otras recetas ofrecidas y descuentos promocionales por la compra de más de una receta en la semana.

Se busca atraer a nuevos clientes y comunicar el servicio mediante videos y posteo en redes sociales de recetas y *tips* de cocina alineados a temas de interés de potenciales consumidores. Este contenido actúa como un llamador, atrayendo personas que ya tienen interés por la cocina y por esto, podrían ser potenciales clientes. El uso del *inbound* marketing también cumple la función de crear *brand awareness* en personas que aún no son consumidores, retener a los interesados y fidelizar a aquellas personas que ya son clientes mediante la creación de contenido regular.

Ofertas

Se realizan ofertas promocionales a clientes en su cumpleaños, ofreciendo una receta de regalo a clientes frecuentes durante el mes de su cumpleaños. También, se crea un descuento para personas que recomienden el servicio mediante la creación de un código personal asociado a cada cliente. Durante las fiestas y feriados se ofrecen precios promocionales especiales asociados a esos días.

3.9 Propuesta de diseño organizativo consistente con modelo y entorno

Para el desarrollo de la estructura en función de los pedidos a procesar, se estima que el tiempo necesario para armar una caja es de 15 minutos en donde se incluye desde la preparación del *packaging* hasta el fraccionado de todos los ingredientes. En lo que refiere a la limpieza de la planta y

espacios comunes, se requiere de una persona en modalidad de jornal para esta tarea. Tanto para la operación como para la limpieza, se establece un régimen de trabajo de 6 días a la semana con turnos de 8 horas en cada caso. De acuerdo a las ventas proyectadas para el primer año se prevé el procesamiento de 31 cajas diarias por lo que la demanda de trabajo necesaria para cubrirlas resulta en un operario de producción y una persona de limpieza en modalidad de jornalero. Dicha proyección surge del análisis de las encuestas realizadas detallado en el Capítulo 4 del presente documento.

Las actividades vinculadas a la toma de decisiones por parte del equipo ejecutivo, se distribuyen por partes iguales entre las tres socias fundadoras del negocio.

Rutinas

De las actividades que se realizan en la empresa ([ver anexo 16](#)) se definen las siguientes rutinas.

Gestión con proveedores: Además del relacionamiento cercano en el día a día, anualmente se realiza una evaluación de los proveedores para trabajar en conjunto en las posibles mejoras del suministro.

Compra y fraccionamiento de ingredientes: Se cuenta con un depósito específico para las materias primas identificadas con sus códigos individuales. Cada vez que se retiren materiales a fraccionar se escanea dicho código de forma de preservar la trazabilidad y a su vez que baje el *stock* disponible del sistema. Además, en el sistema se encuentran los *stocks* mínimos definidos de forma que, al alcanzarlos, se identifique rápidamente la necesidad de reposición de *stock*. Para el fraccionamiento se cuenta con planillas de forma de realizar el seguimiento por ingrediente de las cantidades fraccionadas.

Armado de cajas: Al ingresar un pedido se procede a realizar el armado chequeando con la receta y las porciones requeridas por el cliente. Al terminar el armado se actualiza el stock de productos disponibles dando de baja los ya vendidos. Cada caja se identifica con un código QR que indica los datos del cliente y el contenido de la misma.

Gestión de la página web: Mantener activo el contenido, publicaciones y *stock* disponibles de las recetas de forma diaria. Realizar seguimiento de los diferentes comentarios y publicaciones de los clientes de modo de tener rápida respuesta a nuevas ideas y propuestas.

Atención al cliente: Se mantiene una base de datos actualizada con la información del cliente para poder realizar un seguimiento de la compra y proceso de satisfacción del mismo.

Gestión de buenas prácticas de manufactura: Se cuenta con un manual de buenas prácticas de manufactura en donde se establecen los requisitos a seguir de forma de asegurar la correcta manipulación, limpieza y cuidado de las instalaciones y productos. A su vez, dicho manual es parte del material de entrenamiento del personal respecto a la manipulación segura de alimentos.

Desarrollo de recetas y videos: Cada semana se ofrecen cinco recetas variadas que cambian de acuerdo a la estación del año, festividades y campañas específicas de marketing. La colaboración con

los chefs se realiza “por temporadas” (periodos fijos de aproximadamente un mes) de forma que estos creen una de las recetas ofrecidas semanalmente.

Con respecto a las actividades externalizadas, se definen las siguientes pautas a seguir.

Entrega de producto: A la empresa de *delivery* se le da una planilla con el listado de las cajas a entregar con la dirección y los datos necesarios del cliente. Al completarse la entrega, se escanea el código QR de manera de generar la notificación de recepción que llega de manera automática a la empresa para dar de baja el pedido en tránsito.

Marketing: Para la realización de campañas de marketing se utiliza la información recabada de la web, redes sociales y de PedidosYa. Mediante esta información se busca conocer los gustos y preferencias de los clientes de forma de ajustar el desarrollo de futuras recetas y la comunicación del servicio a los clientes.

Arquitectura

La arquitectura de la organización ([ver anexo 17](#)) se detalla a continuación de la siguiente manera:

Operaciones y logística: Se encarga de la recepción de los insumos, fraccionamiento, empaque y entrega.

Comercial: Encargado de las ventas, servicio al cliente y gestión con proveedores.

Marketing: Enfocado en la gestión de las redes sociales, realización de campañas publicitarias y estudio de mercado.

Recursos humanos: Gestiona los RRHH de la empresa, elaboración de planes de desarrollo, la motivación, contrataciones y despidos.

Financiera: Encargado del análisis financiero de la empresa, control de stock, pago a proveedores y cobro de ventas.

Tecnología de la información: Se encarga de la gestión de la página web, actualización de los productos, predicción de demanda y análisis de datos diversos.

3.10 Diseño básico de operaciones clave

Para la óptima operación, se cuenta con un local de fraccionado ([ver anexo 12](#)) ubicado en la zona del Buceo cerca de Avenida Italia ya que esta es una ubicación central con respecto al área a la que se realizan las entregas. El local cuenta con un área cubierta de 100 m² donde se dividen las áreas de recepción de materias primas, depósitos de *packaging* e ingredientes secos, acondicionado de *packing*, fraccionado, despacho de pedidos, oficinas y realización de videos.

4. Evaluación del retorno y riesgo

4.1 Inversión inicial y subsiguientes

El emprendimiento requiere de una inversión inicial de USD 78.900 que incluye gastos en marketing por USD 32.000 y habilitaciones bromatológicas para fraccionado y comercialización de alimentos por USD 14.803. También se incurre en obras para el acondicionamiento del local, la compra de A.A., mobiliario, electrodomésticos, equipos de refrigeración y selladoras al vacío por un total de USD 15.750. Dicho equipamiento y obras se amortizan en 5 años. Los USD 16.347 restantes comprenden la inversión inicial en capital de trabajo necesario para operar ([ver anexo 18](#)). A partir del año 1 se destina un 4% de las ventas en marketing lo cual representa un gasto de USD 25.104 en el primer año.

4.2 Proyección de ingresos y costos

Ingresos

Para estudiar la elasticidad precio-demanda ([ver anexo 18](#)) y entender cuánto está dispuesto a pagar el consumidor por un servicio de estas características se realiza una encuesta para obtener información respecto a la intención de compra a determinados precios y la frecuencia de consumo. El porcentaje de los encuestados que “definitivamente comprarían” el servicio a un precio dado son: 7,59% a USD 12,5, 22,77% a USD 10,2 y 51,21% a USD 8. Mediante este análisis se obtiene que el mejor escenario, en términos de demanda y margen, es de USD 10,2 por caja de dos porciones. Considerando el porcentaje de personas dispuestas a comprar al precio dado, es posible afirmar que la elasticidad precio de la demanda es elástica ya que E_{pd} es mayor a 1. La cantidad demandada disminuye en mayor proporción que la suba del precio.

Para el análisis de ingresos ([ver anexo 18](#)), se consideran tres frecuencias de compra: esporádica (1 caja mensual), semanal (2 cajas por semana) y mensual (20 cajas al mes). Los porcentajes de venta para el primer año se establecen de la siguiente manera de acuerdo a los datos obtenidos en las encuestas: 41% de compras esporádicas, 18% compras semanales y 41% compras mensuales. Para incentivar las compras semanales se realiza un descuento del 5% en esta modalidad y un 15% para la compra mensual. Para los siguientes años se define un escenario de variación entre las tres posibilidades buscando la fidelización de los clientes. Se estima un decrecimiento de las ventas esporádicas para el segundo año del 5%, incrementando ese mismo porcentaje las compras semanales. Para el tercer año se estima una disminución del 5% de las ventas esporádicas y un incremento de la semanal y mensual en un 2% y 3% respectivamente. En el cuarto año las ventas esporádicas decrecen un 10% aumentando 5% las semanales y 5% las mensuales. En el quinto año se mantiene la misma proporción del año anterior.

Para estimar el consumo en términos de cantidad de porciones y determinar el público objetivo, se analiza la cantidad de personas que viven en cada hogar y se las clasifica como posibles compradores de la cantidad de porciones correspondientes al número de individuos que residen en el ([ver anexo 18](#)). La demanda resulta en un total de 46.865 kits de dos porciones de los cuales se pretende captar inicialmente el 15%. Partiendo de estos datos se estima un crecimiento del 5% de los hogares para el año 2 y 3% anual para los siguientes años.

Las ventas en el primer año resultan en un total de 70.710 cajas de las cuales 2.895 son esporádicas (una venta al mes), 9.924 cajas en modalidad semanal y 57.891 en el plan mensual. Para la proyección de precios y costos, se asume que la inflación y devaluación evolucionan de la misma manera en los siguientes años.

Costos

Los principales costos variables de la empresa son la materia prima y los insumos de *packaging* que se detallan en el [anexo 18](#). El costo estimado de la materia prima para un kit de dos porciones es de USD 2,33 que incluye la materia prima seca y fresca. El *packaging* (cajas, bolsas herméticas, etc.), se calcula como el 30% del costo de la materia prima. En lo que refiere al servicio de entrega, PedidosYa establece un costo variable del 25% sobre el precio de venta. La remuneración de los chefs corresponde a un 5% del costo de la receta en función a las ventas. Además, se contempla como costo variable los sueldos de operarios jornaleros y servicio de limpieza que se determina a partir de la demanda proyectada. Estos costos variables resultan en un total de USD 389.365 en el primer año.

Los costos fijos mensuales en el año 1 equivalen a USD 86.133 que incluyen el alquiler de local, costos de capital humano (detallados en el siguiente capítulo), control de plagas, análisis de agua y servicios asociados al uso del local como agua, electricidad y gas. Se incurre en gastos correspondientes a la compra de uniformes para el personal (camperas, pantalón, remera, zapatos y elementos de protección personal) de forma semestral, en función a la estación del año y a la cantidad de empleados que resultan en un costo de USD 227 por año ([ver anexo 18](#)).

Recursos Humanos

A nivel gerencial, se cuenta con tres personas con un sueldo de USD 22.561 anuales por persona en el primer año. Se proyecta un crecimiento anual del 15% de estos sueldos a partir del tercer año. Los operarios jornaleros para el fraccionado y armado de las cajas representan un costo de USD 9.669 anuales por jornal de 8 horas, 6 días a la semana. A su vez, se cuenta con servicio de limpieza, bajo la misma modalidad, con un costo de USD 440 en el primer año. Estos sueldos varían de acuerdo a la cantidad de empleados requeridos a lo largo de los 5 años de proyecto y se ajustan según IPC.

Estructura de financiamiento

El proyecto se financia 100% con fondos propios aportados por las socias en partes iguales. A su vez, se solicita una línea de crédito para Pymes en Banco Santander y la apertura de cuenta corriente en dicho banco.

Política de pagos y cobros

La empresa realiza el pago a proveedores a los 30 días de emitida la factura debido a que son gastos incurridos mes a mes y se requiere buena relación con proveedores. Dentro de estos se incluyen proveedores de materia prima de productos secos y frescos, *packaging*, servicio de entrega (PedidosYa), chefs, marketing, sueldos, alquiler del local y costos asociados a este. Las ventas se

realizan en efectivo, con tarjetas de crédito, débito, Mercado Pago y tarjetas prepago. Se estima que un 20% de las ventas se realizan al contado y el restante 80% a crédito. La gestión de cobranza por las ventas con tarjetas se realiza a los 30 días de efectuada la compra.

Política de inventario y liquidez

Tu Kit Gourmet cuenta con un *software* de control de *stock* para establecer niveles mínimos necesarios con el fin de minimizar los costos innecesarios de almacenamiento o desperdicios. Las compras de materia prima perecedera se estiman según las proyecciones de venta y en función a los encargos anticipados de los kits. La empresa publica las recetas con un mes de anticipación permitiendo que el cliente conozca las opciones y realice compras anticipadas.

Se establece un parámetro de seguridad de stock de 15 días debido a la prevalencia de productos perecederos. Se realiza la gestión de recursos con el fin de contar con efectivo para cubrir las necesidades del momento y contar con saldo de caja disponible el cual se ajusta en función de las ventas. El ciclo de conversión de caja es positivo debido a que el pago a proveedores es a 30 días. A su vez, se realizan cobros anticipados para los clientes mensuales los cuales representan un 41% de las ventas en el primer año.

Adicionalmente, para evaluar la necesidad de fondos para la empresa, se realiza un análisis del flujo de fondos operativo para el primer año. Se determina que el momento más crítico es enero 2021 con una necesidad de USD 68.316. A partir de agosto de 2021 dicho flujo es positivo lo cual implica que no es necesario realizar inversión de capital para financiar las operaciones. Cabe destacar que todas las necesidades de financiamiento se cubren 100% por fondos propios. ([ver anexo 18](#))

4.3 Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido

Mediante el análisis financiero realizado, el flujo de fondos proyectado a cinco años ([ver anexo 18](#)) arroja una TIR Terminal de 62% y una VAN de 301.826 con un Ke de 18% y un periodo de repago de la inversión menor a un año. Para realizar el cálculo del retorno requerido de fondos propios se utilizó el modelo del CAPM del cual se obtuvo un Ke de 11,14% y se considera para el cálculo de VAN y TIR Terminal un Ke de 18% a criterio del inversor.

4.4 Evaluación de riesgo y sensibilidad a variables críticas

Un riesgo importante a considerar es la captación de clientes, que se establece en un 15% para el primer año, siendo estos 7.030 hogares. Asociado a esto, es de importancia evaluar el costo de marketing para la captación de los mismos. Otros riesgos a considerar son la necesidad de disminuir el precio de venta y un aumento en los costos. Para evaluar estas variables se analizan una serie de escenarios (ver tabla). Como escenario pesimista se establece la necesidad de aumentar el gasto de marketing a 5% de las ventas con el fin de aumentar la captación de hogares a 20%. También se considera una disminución del precio de venta a USD 8 la caja de 2 porciones y un incremento de USD 0,30 en el costo siendo el costo final USD 2,6. Evaluando este escenario, el negocio sigue siendo rentable teniendo VAN, TIR y TIR Terminal positivos, aunque con gran disminución respecto al escenario actual.

El escenario probable se establece incrementando a 18% la captación de hogares aproximándose al 22% obtenido en las encuestas y con un incremento de costos de marketing que representa el 5% de las ventas. En este escenario se observa un aumento de VAN, TIR y TIR terminal. Para evaluar un escenario optimista se incrementa a 20% la captación de hogares, se reduce el costo de marketing a 3% de las ventas, se da una reducción de USD 0,33 en el costo y se aumenta en USD 1,8 el precio de venta lo cual resulta en un proyecto con elevada VAN y TIR.

Resumen del escenario				
	Valores actuales:	Pesimista	Probable	Optimista
Celdas cambiantes:				
Marketing	4%	5%	5%	3%
Costo	2.33	2.60	2.33	2.00
Precio Vta	10.20	8.00	10.20	12.00
Hogares	15%	20%	18%	20%
Celdas de resultado:				
VAN	301,826	32,433	396,449	919,079
TIR	138%	34%	164%	290%
TIR Terminal	62%	27%	68%	89%

Para evaluar variables críticas del proyecto se realiza un análisis de sensibilidad de los hogares a captar y del precio de venta (ver tabla). Se puede ver que, si se capta la misma cantidad de hogares, pero se reduce el precio de venta a USD 8 (\$350 analizados en la encuesta), el proyecto sigue siendo rentable. En valores inferiores a este precio se descarta el proyecto. También se concluye que a un precio de USD 10,2 y captando un 10% de hogares (4.500), el proyecto continúa siendo rentable. Captando solo un 5% de hogares se descarta el proyecto. Captando el 22% de hogares, dato obtenido de la encuesta, y manteniendo el precio de venta en USD 10,2, el proyecto tiene una VAN de 544.810.

		Precio					
		7,20	8,00	10,20	11,50	12,50	
Hogares	5%	2.300	(201.491)	(170.412)	(84.946)	(34.443)	4.406
	10%	4.500	(132.942)	(72.136)	95.081	193.892	269.900
	15%	7.030	(54.381)	40.607	301.826	456.182	574.918
	18%	8.500	(8.568)	106.288	422.143	608.785	752.355
	22%	10.000	38.091	173.216	544.810	764.388	933.294

También se realiza dicho análisis para evaluar el comportamiento del precio de venta y el costo de materia prima (ver tabla)). Como se puede ver, manteniendo el costo en USD 2,33, el precio de venta puede bajar hasta un valor de USD 8 dando como resultado VAN positivo. Si el costo aumenta en un 50%, el precio de venta debe ser como mínimo de USD 10.5 para tener un VAN positivo.

		Costo			
		2,00	2,33	3,00	3,50
Precio	7,00	7.252	(78.128)	(253.860)	(384.415)
	8,00	125.987	40.607	(135.124)	(265.680)
	10,20	387.206	301.826	126.094	(4.461)
	10,50	422.826	337.446	161.715	31.160

De acuerdo al estudio de ingresos y costos, el análisis de variables críticas y escenarios posibles, se concluye que el proyecto es rentable generando resultados atractivos para potenciales inversores. Inclusive considerando escenarios adversos como lo es un incremento del 50% de los costos de materia prima o la captación de solo el 5% de hogares, el proyecto mantiene una VAN positiva.

Bibliografía

- Kits de ingredientes, una tendencia al alza. (2015). *Ainia*. Recuperado de: <https://www.ainia.es/noticias/alimentacion-saludable/kits-de-ingredientes-una-tendencia-al-alza/>
- Crece compra de alimentos y bebidas online. (6 marzo 2020). *Alimentación: Revista Énfasis*. Recuperado de: <http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/85669-crece-compra-alimentos-y-bebidas-online>
- Banco Mundial. (16 octubre 2019). Uruguay: panorama general. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/country/uruguay/overview>
- Pizzas, milanesas y hamburguesas en el podio de lo más pedido en 2018 en PedidosYa. (4 enero 2019). *Ciento Ochenta*. Recuperado de: https://www.180.com.uy/articulo/77673_pizzas-milanesas-y-hamburguesas-en-el-podio-de-lo-mas-pedido-en-2018-en-pedidosya#:~:text=El%20tiempo%20de%20entrega%20promedio,go%2C%20Magnum%20y%20Futuro%20Refuerzos.
- Chiarino, F. (30 junio 2017). *PedidosYa presenta las nuevas tendencias uruguayas a la hora de pedir comida*. *Crónicas*. Recuperado de: <http://www.cronicas.com.uy/empresas-negocios/pedidosya-presenta-las-nuevas-tendencias-uruguayas-la-hora-pegir-comida/>
- Meal-kit delivery firm HelloFresh moves into black on strong sales. (13 agosto 2019). *CNBC*. Recuperado de: <https://www.cnbc.com/2019/08/13/meal-kit-delivery-firm-hellofresh-moves-into-black-on-strong-sales.html>
- de León, R. (22 mayo 2020). *How the coronavirus pandemic delivery surge created a lifeline for Blue Apron meal kits*. Recuperado de: <https://www.cnbc.com/2020/05/22/how-coronavirus-pandemic-delivery-surge-gave-new-life-to-blue-apron.html>
- Delgado, J., Johnsmeyer, B., & Balanovskiy, S. (Junio 2014). *Millennials Eat Up YouTube Food Videos*. Think with Google. Recuperado de: <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-strategies/video/millennials-eat-up-youtube-food-videos/>
- 25 tendencias para restaurantes que dominarán en 2020. (23 diciembre 2019). *Diego Coquillat*. Recuperado de: <https://www.diegocoquillat.com/25-tendencias-para-restaurantes-que-dominaran-en-2020/>
- Gold, N. (1 julio 2018). *Entre lo sabroso y lo fácil: que comen los uruguayos*. *El Observador*. Recuperado de: <https://www.elobservador.com.uy/nota/entre-lo-sabroso-y-lo-facil-que-comen-los-uruguayos-20187112150>
- Lewis, M. (18 noviembre 2015). *En Uruguay, el 58% cambió los hábitos de consumo*. *El Observador*. Recuperado de: <https://www.elobservador.com.uy/nota/en-uruguay-el-58-cambio-los-habitos-de-consumo-20151118500>
- *Ecología Y Alimentación*. (21 febrero 2018). Fundación Arboretum. Recuperado de: <http://fundacionarboretum.org/es/ecologia-y-alimentacion/>
- Gómez Talaván, M. J. (5 Junio 2020). *El Auge De Los Kits Para Cocinar En Casa*. Con Mucha Gula. Recuperado de: <https://www.conmuchagula.com/el-auge-de-los-kits-para-cocinar-en-casa/>

- Instituto nacional de estadística. (2019). *Encuesta Continua de Hogares 2019*. Recuperado de: <http://www.ine.gub.uy/encuesta-continua-de-hogares1>
- Instituto Nacional de Impresiones y Publicaciones Oficiales. (1994). *Reglamento Bromatológico Nacional*. Recuperado de: <https://www.impo.com.uy/bases/decretos-reglamento/315-1994/5>
- La tendencia en favor de los kits de comida. (28 enero 2020). *Publimark*. Recuperado de: <https://www.publimark.cl/marketing/mercado/la-tendencia-en-favor-de-lo-kits-de-comida.html>
- Hellofresh again raises revenue and margin guidance for 2020. (10 agosto 2020). *Reuters*. Recuperado de: <https://www.reuters.com/article/us-hellofresh-results-idUSKCN2562BH>

ANEXOS

Anexo 1– Acuerdo de alcance con el emprendedor

Los estudiantes de la materia Plan de Negocios de Universidad ORT Uruguay (abajo nombrados), y el emprendedor en carácter de proveedor de la idea para el desarrollo del presente Plan de Negocios (abajo nombrado), acuerdan el siguiente alcance en relación al objetivo del Plan.

Objetivo de los emprendedores

El objetivo principal es la instalación y puesta en funcionamiento de Tu Kit Gourmet en la ciudad de Montevideo.

El emprendedor busca obtener a partir del plan de negocio un mayor conocimiento del mercado y la industria y un modelo de negocio adecuado para ese contexto.

Alcance del Plan de Negocios

Todos los capítulos del “Contenido Sugerido” suministrado por la Cátedra serán desarrollados.


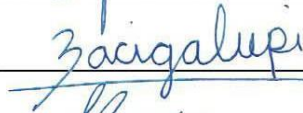
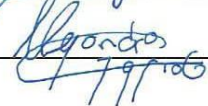
En señal de conformidad se firma el mismo el día 12 de diciembre de 2012.

Los estudiantes:

Valeria Andrade, estudiante 247609

Lucia Bacigalupi, estudiante 174696:

Alejandra Maggiolo, estudiante 158664:

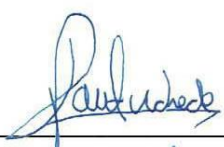
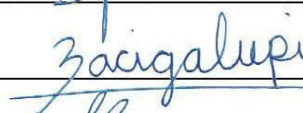

Firma 
Firma 
Firma 

Los emprendedores:

Valeria Andrade, C.I. 4495286-9:

Lucia Bacigalupi, C.I. 4656134-5:

Alejandra Maggiolo, C.I. 4526936-2:

Firma 
Firma 
Firma 

Tutor:

Laura Estrella, C.I. 3.107.473-9:

Firma 

Anexo 2– Aspectos interesantes fuera de alcance del plan

A continuación, presentamos los aspectos que por no ser centrales quedaron fuera del alcance de este plan pero que pueden ser explorados en profundidad más adelante o en paralelo a la implementación del plan:

1. Apertura de nuevas plantas de procesado de pedidos en otros puntos estratégicos de la ciudad o el interior de acuerdo a la demanda y el interés de los clientes.
2. Ofrecer productos adicionales como ser bebidas alcohólicas y analcohólicas o utensilios de cocina como ollas, sartenes y sets de cuchillos.
3. Lograr contratos de exclusividad con pequeños productores locales para crear estabilidad de precios y tener mayor control de la calidad de la materia prima.
4. Automatizar el fraccionado y armado de cajas para agilizar y mejorar los procesos.
5. Crear cursos de cocina online en distintos niveles de conocimiento que sirvan como herramientas para que los clientes desarrollen sus habilidades culinarias.
6. Crear un servicio de chef a domicilio en donde el cliente pueda elegir la receta y el chef que se va a cocinar en el hogar del individuo. Apunta a que el chef cocine con los consumidores ya sea en grupo o de forma individual.
7. Crear acuerdos con escuelas culinarias como el Instituto Crandon y UTU para facilitar que sus alumnos y graduados puedan colaborar con Tu Kit Gourmet para adquirir mayor experiencia.

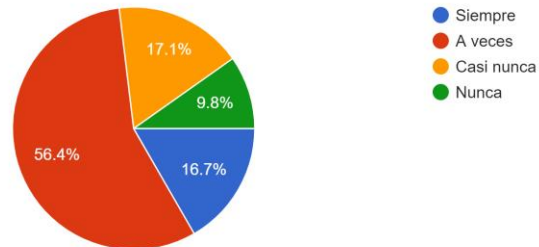
Anexo 3 – Modelo de negocios según Osterwalder

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON EL CLIENTE	SEGMENTO DE MERCADO
<p>Servicio de delivery</p> <p>Servicios de TI (programadores y desarrolladores)</p> <p>Proveedores de ingredientes e insumos</p> <p>Proveedores de packaging</p>	<p>Gestión de entrega</p> <p>Fomentar vínculos con clientes</p> <p>Desarrollo de recetas y videos claros y fáciles de hacer</p> <p>Gestión de pedidos</p> <p>Marketing</p>	<p>Proporcionarle al cliente acceso a recetas originales a través de videos instructivos e ingredientes de calidad ya fraccionados que faciliten el cocinar en casa de forma rápida, sencilla y segura.</p>	<p>Crear vínculos a largo plazo fomentando la retención</p> <p>Página web y newsletter</p> <p>Redes sociales (Instagram, Facebook, You Tube)</p>	<p>Personas que cumplen con las siguientes características:</p> <p>Disfrutan de cocinar</p> <p>Buscan variedad en el menu diario</p> <p>Dispuestas a pagar más por un servicio que les facilite la cocina del día a día</p> <p>Mayores de 25 años de clase socio económica media, media-alta y alta</p> <p>Viven en Pocitos, Punta Carretas, Carrasco, Buceo, Parque Batlle, Malvín, Punta Gorda y Parque Rodó</p>
	<p>RECURSOS CLAVE</p> <p>Chefs</p> <p>Proveedores de insumos</p> <p>Local de fraccionado</p> <p>Página web y redes sociales</p> <p>Servicio de entrega</p> <p>Equipo de profesionales</p>		<p>CANALES</p> <p>Página web y newsletter</p> <p>Redes sociales</p> <p>Tu Club Gourmet</p> <p>Delivery</p> <p>Presencia en ferias gastronómicas</p>	
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>Materia prima Chef y desarrollo de recetas</p> <p>Packaging Local, depósito, y equipamiento</p> <p>Empresa de delivery Salarios de empleados</p> <p>Servicio de IT Salarios de la gerencia</p>		<p>FUENTES DE INGRESO</p> <p>Venta puntual (100% precio de venta)</p> <p>Suscripción semanal (95% precio de venta)</p> <p>Suscripción mensual (85% precio de venta)</p> <p>Gift card</p>		

Anexo 4 – Proceso de Validación de la Propuesta de Valor

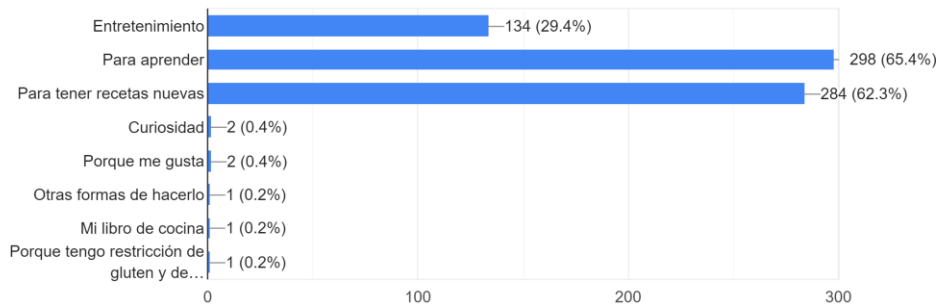
¿Ves videos de recetas gastronómicas?

624 responses



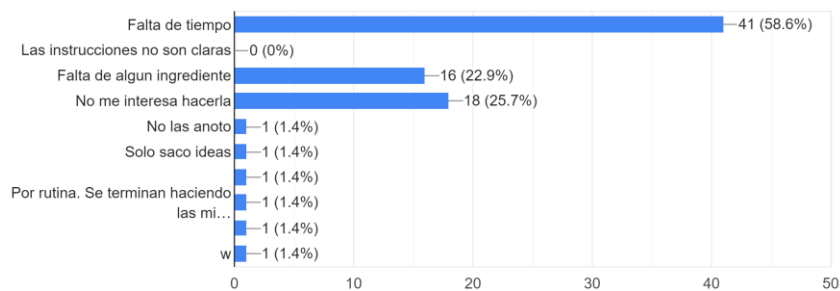
¿Por qué miras videos de recetas? (Elige todas las que apliquen)

456 responses



¿Por qué no las llevas a cabo? (Elige todas las que apliquen)

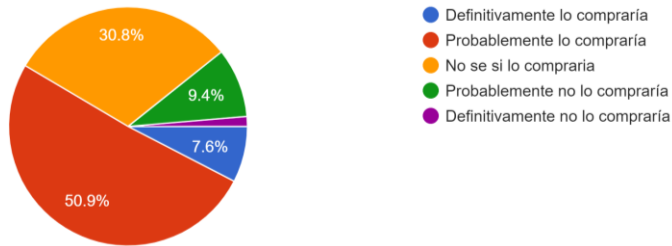
70 responses



[Ver encuesta completa](#)

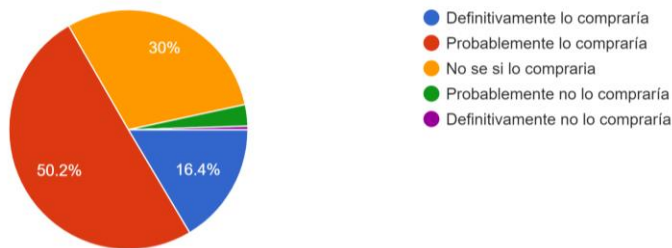
Tu Kit Gourmet de dos porciones cuesta \$550. ¿Lo comprarías?

224 responses



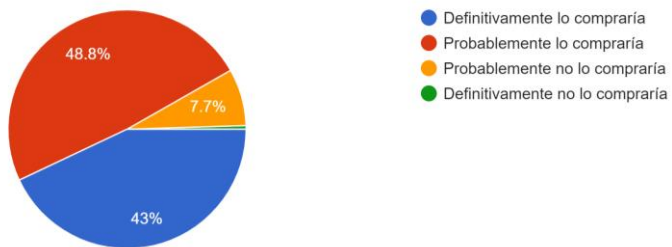
Y si Tu Kit Gourmet de dos porciones cuesta \$450. ¿Qué tan dispuesto a comprar estarías?

207 responses



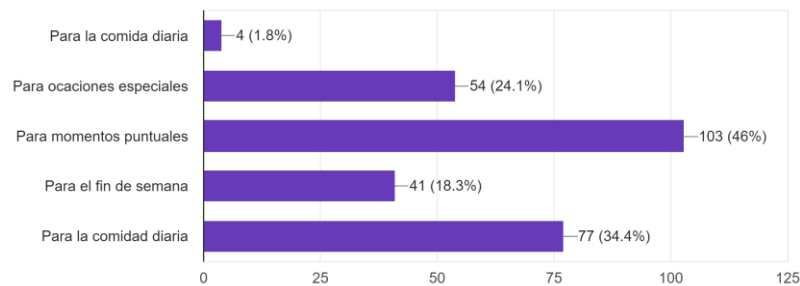
Si Tu Kit Gourmet de dos porciones cuesta \$350. ¿Qué tan dispuesto a comprar estarías?

207 responses



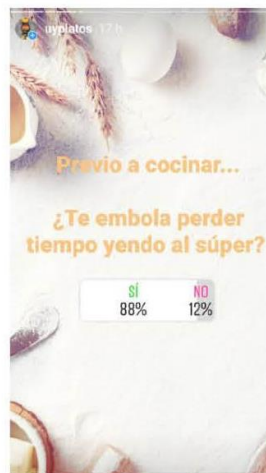
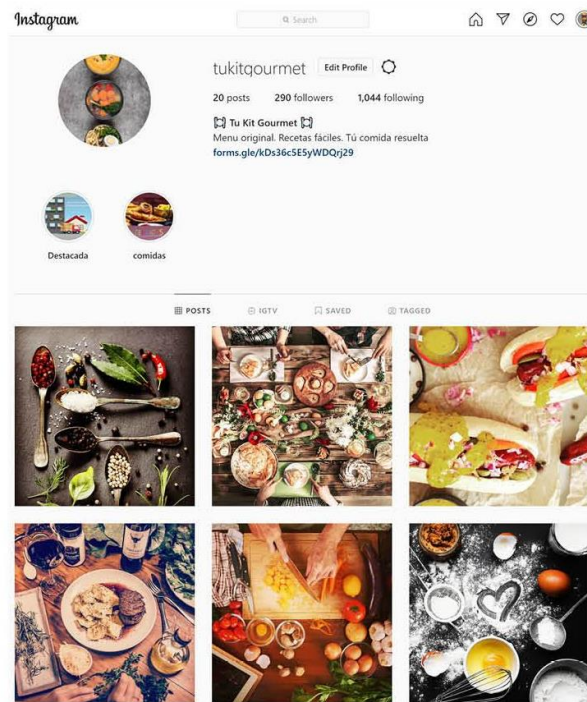
En que momentos usarías este servicio?

224 responses



[Ver encuesta completa](#)

Landing page y encuesta en Instagram



Anexo 5 - Análisis de las 5 fuerzas de Porter

- Proveedores

Se identifican como proveedores a las empresas mayoristas y fabricantes de materia prima, chefs creadores de recetas, vendedores mayoristas de insumos de *packaging*, empresas dedicadas al *delivery* y equipo de apoyo (por ejemplo: equipo de IT para gestión y mantenimiento de la web).

Poder de negociación de los proveedores (Medio)

Si bien existe variedad de ofertas y libre acceso a la información en términos de precio, al ser nosotros una pequeña empresa no contamos con poder de negociación necesario en términos de volumen. A su vez el costo de cambio de proveedores es alto ya que el contacto y relacionamiento con los mismos es un trabajo que requiere de años y confianza.

Si bien el poder de negociación es medio, no se debe descuidar este aspecto ya que una suba en los precios de los insumos impactará en la rentabilidad de la empresa.

- Nuevos ingresos y barreras de entrada

Se reconoce como nuevos ingresos a las casas de comida que ponen a disposición sus productos junto a las recetas y envían a domicilio los ingredientes para elaborarlas. También emprendimientos que envían recetas con materias primas para cocinar de forma semanal y empresas de fraccionamiento de ingredientes.

Amenaza de nuevos ingresos (Alta)

A continuación, se mencionan las barreras de entrada identificadas y su nivel de amenaza correspondiente.

Barreras de entrada	Nivel de amenaza
Escepticismo de clientes, identidad de marca	Alta - No se requiere identidad de marca establecida para ingresar al sector.
Habilitaciones y permisos legales necesarios (bromatológicos, sanitarios, etc.)	Media - Si bien son trámites que se realizan fácilmente, no todas las empresas cumplen con las condiciones necesarias para ello.
Inversión inicial (capital e infraestructura)	Alta - No se requiere de una inversión inicial de capital elevado.
Personal habilitado y capacitado para realizar las tareas (por ejemplo: carnet de manipulación de alimentos)	Alta - Cualquier persona interesada puede tener acceso a la información requerida en instituciones habilitadas.

Acceso a canales de distribución	Alta - Existe una variedad de ofertas de canales de distribución.
Acceso a proveedores	Alta - Existe una gran variedad de proveedores mayoristas de los insumos necesarios y en su mayoría no tienen exclusividad con empresas
Costos de cambio	Alta - Los clientes no tienen costos de cambio, por lo que pueden cambiar fácilmente de servicio
Retorno Esperado	Baja - Debido a que el retorno esperado es bajo, no es un mercado atractivo para nuevos ingresos

- Clientes – Consumidor final

Se identifican como clientes a las personas que quieren cocinar en casa, que le hacen falta los ingredientes necesarios para cocinar o que buscan variedad en el menú diario. También, a las personas que no quieren tener sobre stock de materia prima y quieren ahorrar tiempo en la mise en place.

No se identifican clientes intermedios para este sector, sino que siempre se ofrece el servicio al consumidor final.

Poder de negociación (Alto)

Debido a la gran variedad que existe en la oferta de servicios y productos de comida para cocinar en casa y el bajo costo de cambio para el cliente, se considera que el poder de negociación del cliente es alto. A su vez, al tratarse de un servicio no esencial, el cliente puede dejar de comprar porque considere que el precio no es el adecuado.

- Sustitutos

Como sustitutos se pueden identificar los supermercados grandes como Disco, Devoto y Tienda Inglesa y los almacenes pequeños que cuentan con amplia oferta de productos y varios locales, como ser Kinko y Frog. A su vez, están los almacenes de barrio que tienen productos limitados, pero cuentan con la ventaja de la proximidad al cliente.

Amenazas de los sustitutos (Alta)

Costo de cambio: El costo de cambio para el cliente es medio ya que la mayoría de las personas presentan una preferencia moderada hacia la comodidad de recibir los ingredientes en su casa y la facilidad y conveniencia de tener los ingredientes fraccionados previo a cocinar.

Propensión del consumidor a utilizar sustitutos: la tendencia a usar sustitutos es media ya que, a pesar que el ir al supermercado se puede considerar un inconveniente, las personas tienen una variedad de opciones cercanas a las cuales acudir.

- Competidores

Se pueden identificar como competidores a otros servicios que realizan el fraccionado y entrega a domicilio de ingredientes. Los competidores identificados son la empresa “Comé de nuevo” que ofrece servicio de compra online y delivery de ingredientes para cocinar un pool de recetas específicas semanales y Pecasa de Pecana que ofrece una variedad de recetas dulces o saladas que se pueden comprar en base individual.

Intensidad de la rivalidad (Alta)

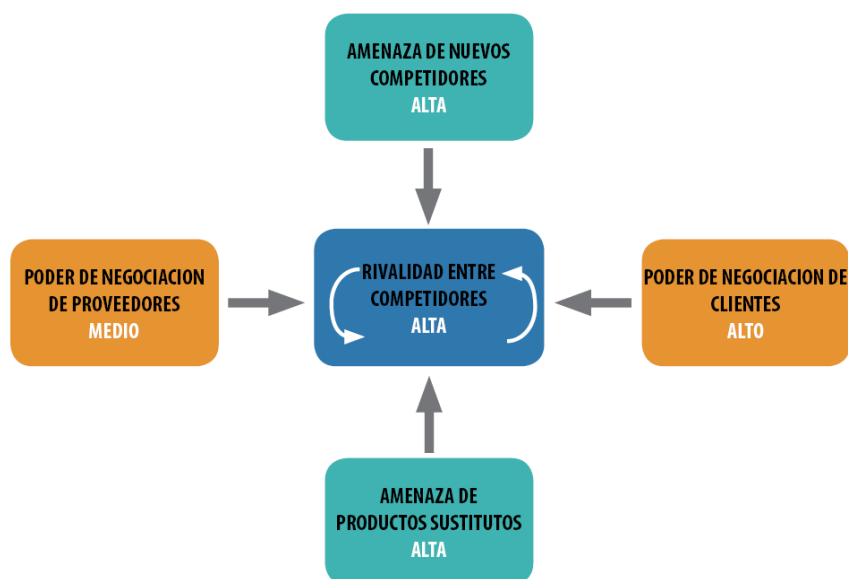
Barreras de salida: No existen barreras de salida que sean significativas lo cual reduce la competitividad del mercado

Identidad de marca: No existe una marca fuerte en el sector que sea referencia para los clientes. Aunque Pecana es una marca ya establecida en el mercado, esta no es realmente conocida por el servicio de fraccionamiento y delivery de ingredientes.

Diversidad de competidores: Existe un amplio número de competidores lo cual intensifica la competitividad por captar clientes.

Diferenciación de servicios: Existe un cierto nivel de diferenciación entre los competidores que ofrecen diferentes opciones de comida y servicio que generan experiencias particulares.

Costo fijo: En términos generales, los costos fijos de una empresa que ofrezca un servicio similar son baja.



Anexo 6 – Tu Club Gourmet

Tu Club Gourmet es un servicio de beneficios exclusivos para clientes frecuentes de Tu Kit Gourmet que tiene como propósito fidelizar a los clientes y convertirlos en fanáticos de la marca.

Suscripción

El cliente tiene la posibilidad de suscribirse a Tu Club Gourmet mediante la compra de al menos un plan mensual (20 kits de dos porciones). La suscripción se realiza en la página web ingresando datos personales como nombre, correo electrónico, dirección, sexo, edad, etc.

Beneficios

Los miembros de Tu Club Gourmet cuentan con los siguientes beneficios:

- Acceso a la pre-venta de recetas
- “Behind the kitchen” videos detrás de escenas que muestran cómo se realizan los videos de recetas
- “Cocina con nosotros” *stream* mensual en vivo en el cual los clientes pueden cocinar una de las recetas mensuales junto al equipo de Tu Kit Gourmet

Posibilidad de acumular puntos, mediante la compra de productos, que pueden ser utilizados para obtener descuentos en futuras compras

Anexo 7 - Análisis PESTEL

Político

El sector gastronómico de un país puede forjar la identidad del mismo. En cada país pueden identificarse platos típicos, donde el turismo, por ejemplo, se puede apoyar en esto para promocionar los destinos turísticos donde se pueden probar ciertos platos. Las alianzas de importación y exportación de alimentos con diferentes países marcan las tendencias de los ingredientes a los cuales se puede acceder en Uruguay. Esto es de suma importancia ya que puede condicionar el tipo de comida que se puede realizar en el país.

Para citar un ejemplo de lo anterior, según el informe anual de comercio exterior 2018 creado por Uruguay XXI, *“Las exportaciones de [...] carne bovina, productos lácteos, y vehículos fueron las de mayor incidencia positiva en el crecimiento de 2018, mientras que las ventas de soja y arroz registraron reducciones que tuvieron las mayores incidencias negativas en el año.”* En cuanto a las importaciones: *“Cabe aclarar que las incertidumbres globales y regionales imponen una mayor cautela que en años anteriores. China, el principal socio comercial de Uruguay, está en medio de una disputa comercial con Estados Unidos y de su resolución depende la evolución del precio internacional de los commodities. Según las últimas proyecciones del Banco Mundial los precios de las materias primas alimenticias crecerían 1,6% en 2019.”*

Económico

En julio de 2013, el Banco Mundial clasificó a Uruguay como un país de renta alta. Para 2018, el ingreso nacional bruto per cápita ascendía a US\$ 21.900 ajustados por paridad de poder de compra (PPC).

La economía uruguaya ha experimentado tasas de crecimiento positivas desde 2003, con un promedio anual de 4.1% entre 2003 y 2018. Aunque con una marcada desaceleración, el crecimiento económico continuó siendo positivo incluso en 2017 y 2018 a pesar de las recesiones experimentadas por Argentina y Brasil, alejándose de antiguos patrones en que el mismo se mostraba fuertemente sincronizado con el de sus principales vecinos. Políticas macroeconómicas prudentes y un compromiso con la diversificación de mercados y productos dentro de los sectores dominantes de agricultura y silvicultura han aumentado la capacidad del país para resistir los shocks regionales (Banco Mundial, 2019).

Social

Varios estudios realizados en el país han demostrado que los uruguayos cada vez se preocupan más por la alimentación. Un estudio publicado en el diario El Observador indica que los uruguayos al momento de elegir qué comer el 43% se preocupa porque sea rica y el 35% que sea saludable. La tercera preocupación de las personas es que la comida sea fácil de preparar (El observador, 2018). Un estudio de la tendencia de consumo de los clientes de delivery realizado por PedidosYa muestra que los uruguayos están cada vez más interesados en la variedad al momento de elegir comida y que las comidas más tradicionales como la pizza y los chivitos están siendo reemplazados en ciertas medidas por platos internacionales (Chiarino, 2017).

Tecnológico

El factor tecnológico es una variable clave en el macroentorno analizado. Las redes sociales y los medios masivos de comunicación han logrado dar a conocer y diversificar la oferta gastronómica en el mundo. La creación de aplicaciones que permiten en pocos pasos tener comida en casa en poco tiempo y los videos que se difunden en redes sociales o portales web han transformado los hábitos y los gustos de los consumidores.

También, el desarrollo de la tecnología en cuanto a la creación de elementos que permitan hacer más fácil el “trabajo en la cocina” es un factor no menor a la hora de preparar alimentos. Cada vez existen más utensilios de cocina que son de gran utilidad a un costo accesible para todos los usuarios, lo que motiva a elaborar comidas caseras.

Ecológico

Existe una tendencia mundial a consumir alimentos “ecológicos” que son aquellos a los que no se le incorporan aditivos durante su procesamiento. Son más saludables al estar libres de residuos tóxicos procedentes de pesticidas, antibióticos, fertilizantes sintéticos, aditivos y conservantes, muchos de ellos utilizados en la agricultura convencional para eliminar insectos o plagas y combatir enfermedades, y que a medio o largo plazo pueden dañar nuestro organismo. Al no contener sustancias artificiales, los alimentos procedentes de la agricultura ecológica son asimilados correctamente por el organismo sin alterar las funciones metabólicas. Según los especialistas en nutrición, gran parte de las enfermedades degenerativas tienen su origen en la alimentación (Fundación Arboretum, 2018).

Legal

Según el manual para la capacitación de manipulador de alimentos ofrecido por la Intendencia de Montevideo, *“Las enfermedades transmitidas por los alimentos son uno de los problemas de salud pública que se presentan con más frecuencia en la vida cotidiana de la población. Muchas de las enfermedades, tienen su origen en el acto mismo de manipular los alimentos en cualquiera de las etapas de la cadena alimentaria (desde la producción primaria hasta el consumidor)”* (IMPO, 1994). Esto implica que para la población en general es de gran importancia poder atribuirle trazabilidad a la comida que consume.

Anexo 8 – Área de entrega del servicio



Anexo 9 - Palancas de Control

Creencias

El sistema de creencias de Tu Kit Gourmet es:

- **Misión:** Brindarles a nuestros clientes la oportunidad de cocinar recetas variadas para la comida del día a día con confianza y practicidad.
- **Visión:** Ser top-of-mind ofreciendo un servicio integral, eficiente y confiable que supere las expectativas de nuestros clientes mediante la innovación constante.
- **Valores:** Transparencia, confiabilidad, calidad y compromiso hacia el cliente y nuestros empleados.

Para asegurar que el personal esté alineado y viva los valores de la empresa, desde el proceso de inducción, así como en el día a día se realizarán diferentes actividades para que se incorporen estos conceptos como parte del trabajo. Como ejemplo de dichas actividades puede identificarse la realización de jornada de valores de manera periódica, definir embajadores de cultura que participen de la incorporación de nuevo personal, entre otras.

Diagnóstico

La empresa va a contar con una herramienta de gestión a partir de la cual se podrán obtener datos para:

- Medición de variación de costos e ingresos para analizar la rentabilidad de la empresa.
- Medición de eficiencia y desperdicio para evaluar el desempeño de la operación.
- Fijación de bonos para el personal basados en su desempeño y alineación con las competencias *core* de la empresa.
- Fijación de incentivos a chefs colaboradores por el éxito que tenga su video en cuanto a visualizaciones y ventas de su receta
- Fijación de incentivos a departamento de IT y Marketing si se sobrepasa el target de interacciones en la página web y redes sociales
- Fijación de bonos por incremento del target de ventas ejecutadas
- Fijación de incentivo por sobrepaso de incremento de visitas a página web y seguidores de redes sociales

Límites

- Fomentar la creatividad de los chefs para innovar y crear recetas nuevas utilizando ciertos ingredientes disponibles dependiendo de la época del año y el mercado uruguayo tomando en cuenta las necesidades y preferencias de los clientes.
- Fomentar la creatividad e innovación de los desarrolladores de la página web para que realicen mejoras en la funcionalidad y visualización de la página, así como facilitar la interacción de los

clientes con la misma. El desarrollo de la página y sus mejoras tienen que ir acompañado con cuidar la satisfacción del cliente y la comprensión de la navegación.

- Darle libertad de proponer ingredientes de estación a los proveedores con un margen de tiempo antes de obtenerlos para la evaluación previa a la adquisición o no de ellos.
- Implementar un reglamento interno de forma que las personas cuenten con un marco de actuación para saber cuáles son los comportamientos no deseados en la compañía.

Interactivo

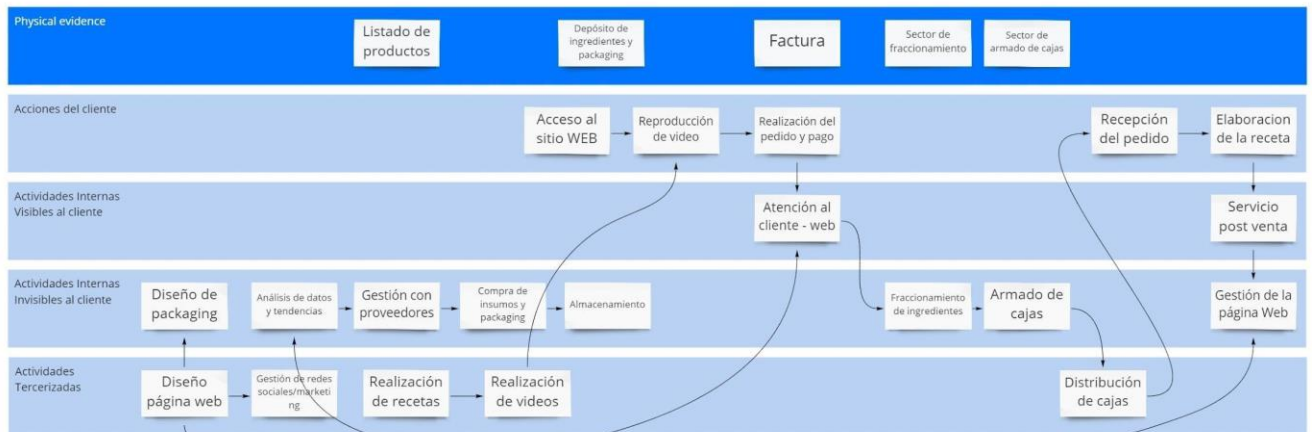
- Integridad de la información recabada de todos los medios de comunicación que tiene la empresa con el cliente en un único documento con las distintas categorías presentadas y fechas de las mismas. Se tendrá un sistema de control para chequear que las consultas recibidas fueron analizadas y procesadas en tiempo y forma.
- Establecer una metodología de relacionamiento con los proveedores, para enriquecer el vínculo de forma que conozcan las especificaciones por parte de la empresa y a su vez que desde la empresa se conozcan sus inquietudes.
- Comunicación efectiva con los desarrolladores de la página para la actualización de la misma.
- Definir reuniones con el personal con frecuencia establecida para dar seguimiento y compartir los resultados, las novedades, planes y generar al mismo tiempo un espacio abierto para proponer ideas de mejora y comentarios. Con ello se busca empoderar al personal con los resultados obtenidos, a la vez que se presenta el rumbo de la empresa para asegurar su alineamiento.

Anexo 10 - Tabla de comparación de atributos valorados

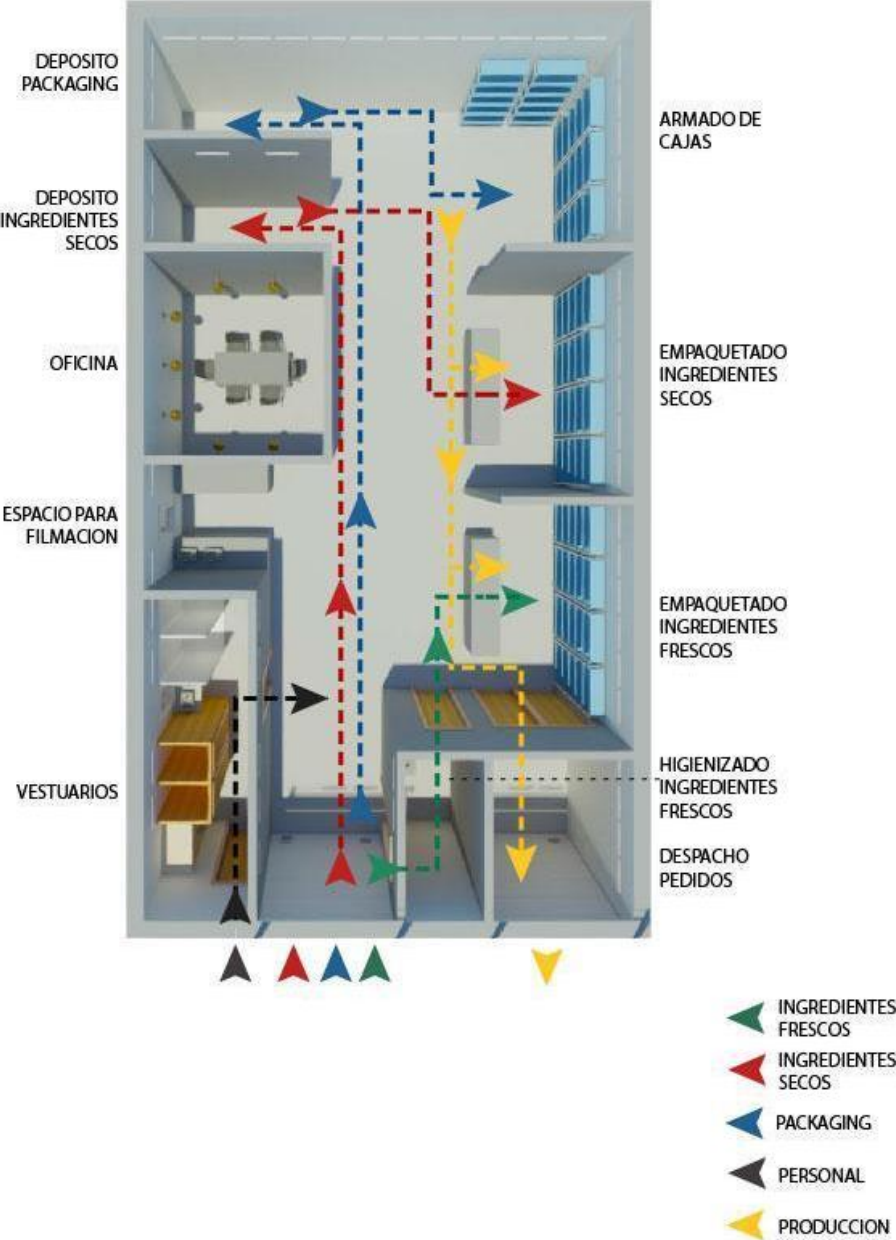
Atributo	Tu Kit Gourmet	Comé de Nuevo	Pecasa	Foodies at Home
Variedad de recetas	o	o	o	o
Herramientas de soporte	o	o	o	o
Trazabilidad de los ingredientes	o	o	o	o
Calidad e higiene	o	o	o	o
Sabor	o	o	o	o
Interacción con el cliente	o	o	o	o

Referencias: o: Mejor o: Bueno o: Malo

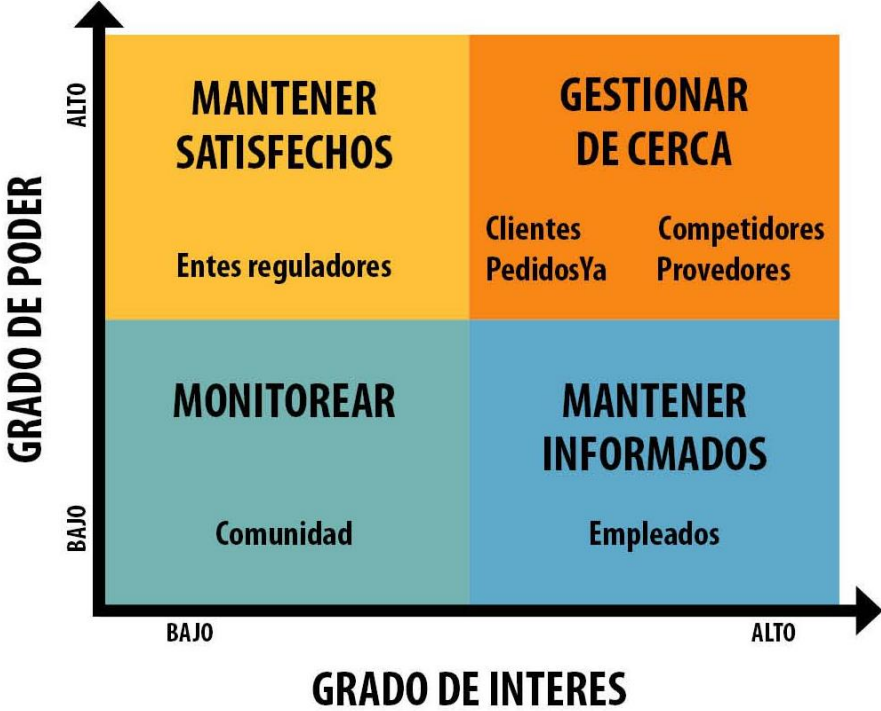
Anexo 11 - Mapa de procesos



Anexo 12 – Flujo operacional de planta



Anexo 13 – Diagrama de Stakeholders



Anexo 14 – Marketing

Página web



Publicidad en paradas de ómnibus



Publicidad en Instagram



Publicidad en Facebook

Suggested Post

Tu Kit Gourmet Sponsored · Like Page

Tu Kit Gourmet desarrolla recetas únicas y deliciosas que puedes hacer vos mismo en el tiempo que tarda en llegar el delivery a tu casa. Elegí las comidas que prefieras y la cantidad de porciones, nosotros te llevamos los ingredientes ya fraccionados y la receta impresa.



Deliciosas comidas fáciles de hacer
VOLVE A EXPERIMENTAR EL GUSTO DE LA COMIDA CASERA

WWW.TUKITGOURMET.COM.UY

Like · Comment · Share

Anexo 15 - Mapa estratégico

A continuación, se presenta el mapa estratégico elaborado para el servicio. En el mismo se pueden observar los objetivos clasificados de importancia de acuerdo a las diferentes perspectivas del negocio.

Dentro de la perspectiva de crecimiento, se definen objetivos que aseguren el constante crecimiento y desarrollo del negocio buscando la sustentabilidad del mismo a través del desarrollo de las personas; mejorando en los productos ofreciendo siempre recetas creativas e innovadoras; en la infraestructura mediante la mejora de flujos y asegurando la entrega al cliente de modo de superar sus expectativas.

Desde la perspectiva de procesos resulta clave la optimización de los procesos tanto internos como de atención al cliente y de interacción con proveedores. El manejo de información, sobre todo desde las redes, resultan de vital importancia para poder conocer mejor al cliente para poder crear un servicio que se ajuste cada vez más a sus necesidades.

Respecto a la perspectiva del cliente, lo que se definen como objetivos estratégicos son superar las expectativas del cliente, aumentar la calidad del servicio entregado con lo que incrementa la satisfacción del cliente y mejora la interrelación con los mismos.

A continuación, para la perspectiva financiera, se define como objetivos clave estratégicos, el mejorar la gestión de los costos, mejorar el flujo de caja, lograr un incremento en las ventas y mejorar la negociación con los proveedores.

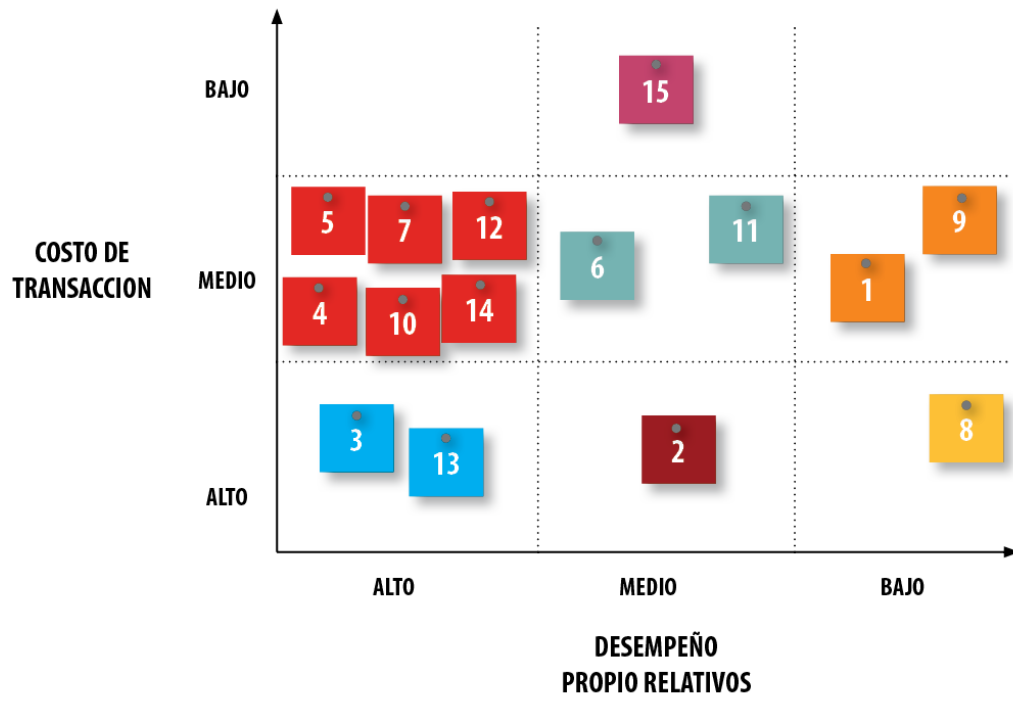
Tal como se puede observar en el mapa, los objetivos establecidos para las diferentes perspectivas se encuentran vinculados entre sí en una dirección ascendente desde la perspectiva de crecimiento hacia la perspectiva financiera. Esto representa claramente la búsqueda de alineación en el comportamiento y en las diferentes actividades para alcanzar las metas de la organización como un todo.



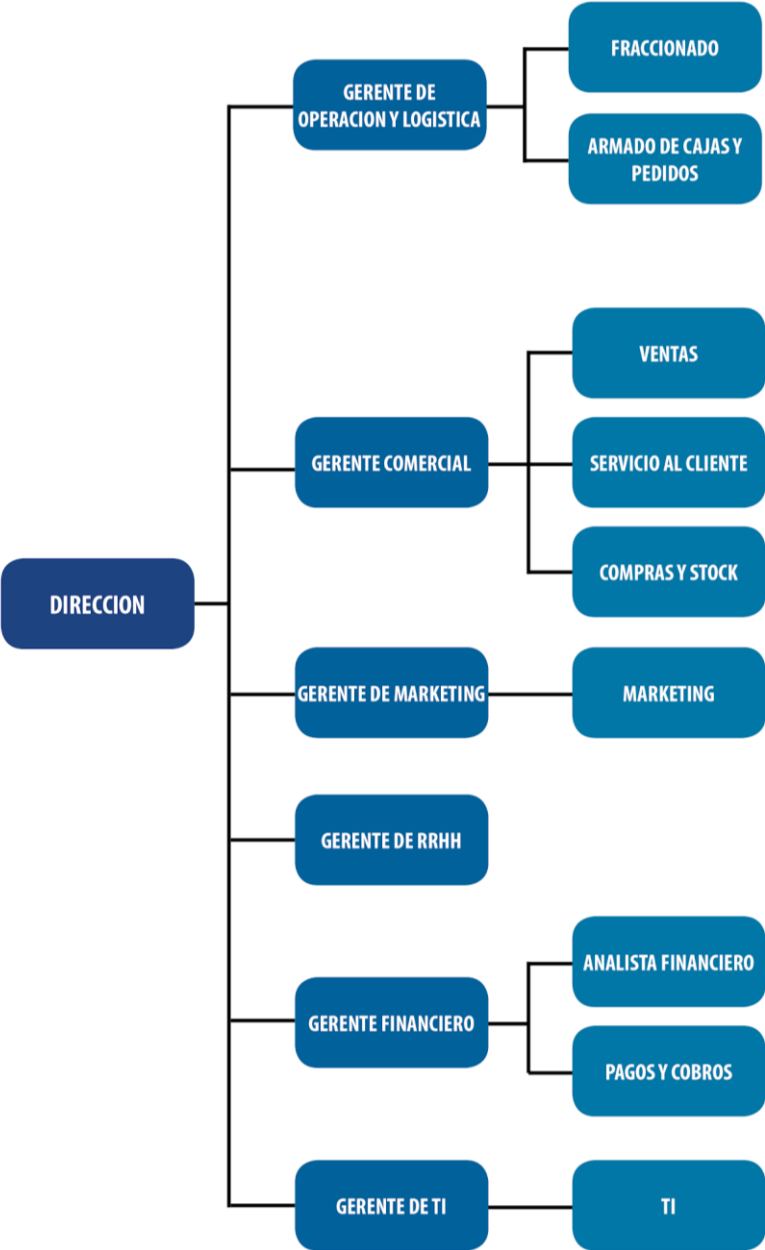
Anexo 16 - Actividades y modelo integrado

1. Realización de recetas	2. Realización de videos	3. Gestión con proveedores
4. Compra de insumos	5. Fraccionamiento de ingredientes	6. Diseño de packaging
7. Armado de cajas	8. Distribución de cajas	9. Diseño página web
10. Gestión de página web	11. Gestión de redes sociales/marketing	12. Análisis de datos y tendencias
13. Atención al cliente	14. Servicio post venta	15. Pago de sueldos y haberes

	Incertidumbre de la tarea	Dificultad de medir	Idiosincrasia de activos	Importancia estratégica	Costo de transacción	Desempeño esperado	Desempeño propio relativo
1	Media	Baja	Media	Alta	Medio	Alto	Bajo
2	Media	Baja	Alta	Alta	Alto	Alto	Medio
3	Alta	Baja	Alta	Alta	Alto	Alto	Alto
4	Media	Baja	Baja	Alta	Medio	Alto	Alto
5	Baja	Baja	Baja	Alta	Medio	Alto	Alto
6	Baja	Baja	Alta	Media	Medio	Medio	Medio
7	Baja	Baja	Media	Alta	Medio	Alto	Alto
8	Alta	Baja	Baja	Alta	Alto	Alto	Bajo
9	Baja	Media	Alta	Medio	Alto	Alto	Bajo
10	Baja	Baja	Alta	Alta	Medio	Alto	Alto
11	Media	Media	Alta	Media	Medio	Alto	Medio
12	Media	Baja	Baja	Alta	Medio	Alto	Alto
13	Alta	Media	Alta	Alta	Alto	Alto	Alto
14	Media	Baja	Media	Alta	Medio	Alto	Alto
15	Baja	Baja	Baja	Media	Bajo	Alto	Medio



Anexo 17 – Organigrama



Anexo 18 – Modelo Económico Financiero

Elasticidad precio - demanda

Elasticidad precio de la demanda					
Precio	% Var.	Demanda	P. Objetivo	% Var.	EPD
350		51.21%	46,865		
450	-29%	22.77%	10,671	55.5%	1.9
550	-22%	7.59%	3,557	66.7%	3.0

Segmentación

Segmentacion de hogares		
Total de hogares		3,639
Hogares de 1 persona		
Hogares de 2 personas		
Hogares de 3 personas		
Hogares de 4 personas		
Hogares de más de 4		
Total hogares encuestados		53,580
Porcentaje de Nuestros hogares		6.79%
total hogares Montevideo 2011		500,000
Objetivo		33,959
		10.72%

	Porciones por hogar					
	Hogares	Porciones	Base 2 porciones	% Tipo Hogar	Hogar objetivo	Objetivo x porción
Hogares de 1 persona	1,222	2	1	33.58%	11,404	11,404
Hogares de 2 personas	1,197	2	1	32.89%	11,170	11,170
Hogares de 3 personas	597	4	2	16.41%	5,571	11,142
Hogares de 4 personas	460	4	2	12.64%	4,293	8,585
Hogares de más de 4	163	6	3	4.48%	1,521	4,563
	3,639					
				100.00%	33,959	46,865

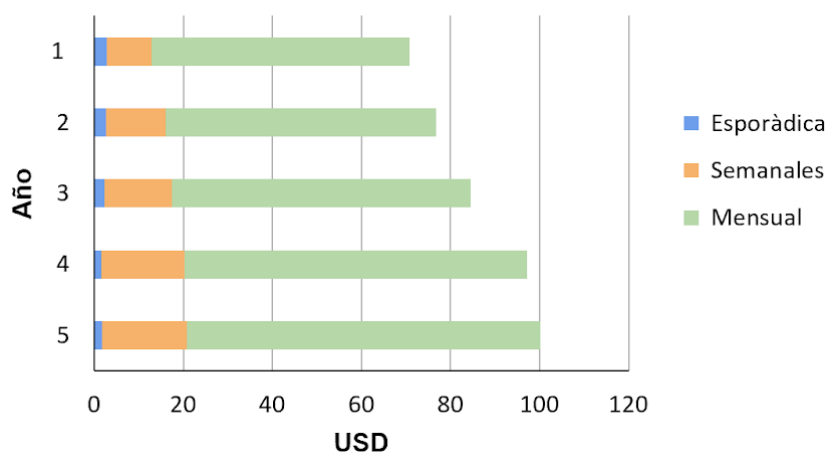
Ingresos y distribución

Cantidad de cajas vendidas					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Compra esporádica	2,895	2,670	2,370	1,658	1,708
Compras semanales	9,924	13,373	14,991	18,573	19,130
Compra mensual	57,891	60,786	67,171	77,017	79,327
Ventas total Q	70,710	76,829	84,532	97,248	100,165

Distribución de compra						
	Precio percibido	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Compra esporádica	100%	41%	36%	31%	21%	21%
Compras semanales	95%	18%	23%	25%	30%	30%
Compra mensual	85%	41%	41%	44%	49%	49%
		100%	100%	100%	100%	100%

Ventas					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Compra esporádica	29,525	27,236	24,176	16,914	17,422
Compras semanales	96,166	129,584	145,258	179,968	185,367
Compra mensual	501,919	527,015	582,374	667,737	687,769
Total Ventas	627,609	683,835	751,808	864,619	890,557

Ventas proyectadas en miles USD



Costos Variables

Costos Variables						
Costo de materia prima						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Compra esporádica	6,736	6,214	5,515	3,859	3,975	
Compras semanales	23,094	31,119	34,883	43,218	44,515	
Compra mensual	134,713	141,448	156,306	179,217	184,594	
Total	164,542	178,781	196,705	226,294	233,083	
Packaging						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Compra esporádica	2,021	1,864	1,655	1,158	1,192	
Compras semanales	6,928	9,336	10,465	12,965	13,354	
Compra mensual	40,414	42,434	46,892	53,765	55,378	
Total	49,363	53,634	59,011	67,888	69,925	
Sueldos						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Operarios	9,892	10,748	11,825	13,604	14,012	
Limpieza	440	478	526	605	623	
Total	10,331	11,225	12,351	14,208	14,635	
Chefs	8,227	8,939	9,835	11,315	11,654	
Delivery (PedidosYa)	156,902	170,959	187,952	216,155	222,639	
Total	389,365	423,538	465,854	535,860	551,936	

Costos Fijos

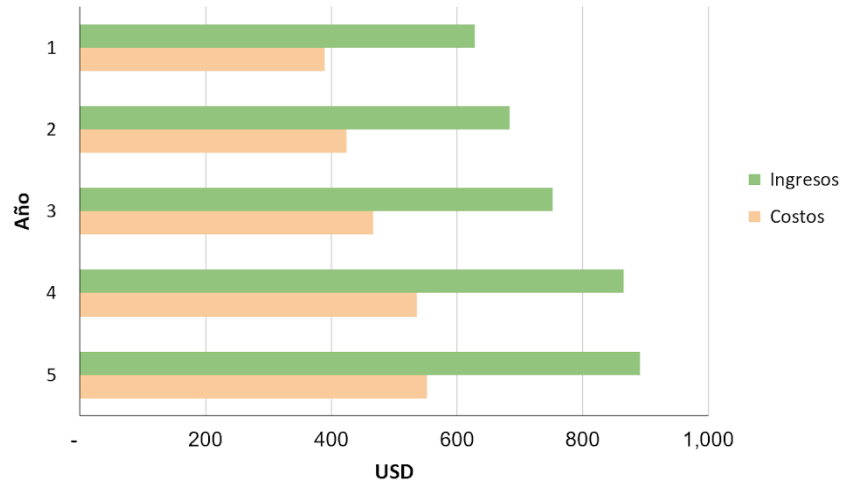
Costos Fijos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler	8,160	8,160	8,160	8,160	8,160
Uniforme	227	227	227	227	227
Control plagas	3,808	3,808	3,808	3,808	3,808
Análisis agua	408	408	408	408	408
Incremento		5.00%	10.00%	15.00%	20.00%
Luz	4,080	4,080	4,080	4,080	4,080
Agua	1,360	1,360	1,360	1,360	1,360
Gas	408	408	408	408	408
Total	5,848	6,140	6,432	6,725	7,017
Incremento			15%	15%	15%
Sueldos	67,684	67,684	77,836	89,512	102,938
Total	86,133	86,426	96,871	108,838	122,558

Flujo de Fondos

Flujo de Fondos						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		627,609	683,835	751,808	864,619	890,557
Costos Venta		(389,365)	(423,538)	(465,854)	(535,860)	(551,936)
Costos Fijos		(86,133)	(86,426)	(96,871)	(108,838)	(122,558)
Marketing	(32,000)	(25,104)	(27,353)	(30,072)	(34,585)	(35,622)
Amortizaciones		(3,150)	(3,150)	(3,150)	(3,150)	(3,150)
Inversión Inicial Hab	(14,803)					
Utilidad antes de impuestos	(46,803)	123,857	143,368	155,862	182,185	177,292
Impuesto	0	(19,263)	(35,842)	(38,965)	(45,546)	(44,323)
Amortización Refrigeracion		3,150	3,150	3,150	3,150	3,150
Inversión Capital de Trabajo	(16,347)	(2,113)	(1,671)	(3,230)	170	
Recuperación Capital de Trabajo						23,192
Obras	(3,000)					
Aire acondicionados	(1,641)					
Compra Muebles y Útiles	(1,133)					
Compra Refrigeración	(8,120)					
Compra Cocina	(950)					
Compra Selladora vacío	(905)					
Flujo de Fondos	(78,900)	105,631	109,005	116,816	139,959	159,310

VAN	301,826
TIR	138%
Ke	18%
Tir Terminal	62%

Ingresos VS Costos en miles USD



Flujo Operativo

Flujo Operativo													
	Año 0						Año 1						
	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Caja al inicio		(62,553)	(68,316)	(57,732)	(47,149)	(36,565)	(25,981)	(15,397)	(4,813)	5,771	16,355	26,939	37,523
Ingresos	0	10,460	52,301	52,301	52,301	52,301	52,301	52,301	52,301	52,301	52,301	52,301	52,301
Ventas		10,460	52,301	52,301	52,301	52,301	52,301	52,301	52,301	52,301	52,301	52,301	52,301
Egresos	(62,553)	(16,224)	(41,717)	(41,717)	(41,717)	(41,717)	(41,717)	(41,717)	(41,717)	(41,717)	(41,717)	(41,717)	(41,717)
Compras	(15,750)												
Habilitaciones	(14,803)												
Marketing	(32,000)												
Compras stock		(16,224)	(32,447)	(32,447)	(32,447)	(32,447)	(32,447)	(32,447)	(32,447)	(32,447)	(32,447)	(32,447)	(32,447)
Gastos fijos			(9,270)	(9,270)	(9,270)	(9,270)	(9,270)	(9,270)	(9,270)	(9,270)	(9,270)	(9,270)	(9,270)
Impuesto a la renta													
Caja al final	(62,553)	(68,316)	(57,732)	(47,149)	(36,565)	(25,981)	(15,397)	(4,813)	5,771	16,355	26,939	37,523	48,106

Momento crítico

Capital de trabajo

Capital de Trabajo Requerido						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Deudores		41,841	45,589	50,121	57,641	59,370
Inventarios		16,224	17,647	19,411	22,328	22,997
Proveedores Mp		(32,447)	(35,295)	(38,821)	(44,655)	(45,995)
Proveedores CF		(9,270)	(9,482)	(10,579)	(11,952)	(13,182)
Capital de Trabajo requerido		16,347	18,460	20,131	23,362	23,192
Inversión en Capital de Trabajo	(16,347)	(2,113)	(1,671)	(3,230)	170	
Recuperacion de Capital de Trabajo						23,192