



Universidad de  
**SanAndrés**

Universidad de San Andrés  
Escuela de Administración y Negocios  
Maestría en Marketing y Comunicación

Plan de Marketing para la creación de módulos de  
comida saludable para halls de edificios corporativos

Universidad de

**SanAndrés**

Autor: Laura Balan

Legajo: 34434917

Mentor: Diego Regueiro

Buenos Aires, Argentina, 30/09/2016



## RESUMEN EJECUTIVO

Se puede ver como la sociedad hoy en día tiene ritmos de vida acelerados y descuida la alimentación. En este sentido, el objetivo principal es poder ofrecer una opción conveniente, ante una necesidad creciente de personas (ambos géneros) que eligen tener una vida más saludable. Esto es un código universal y las compañías multinacionales le dan mucha importancia a esto.

Al no cambiar el decorado de los edificios, los empleados quieren propuestas nuevas que los sorprendan, algo distinto que cambie un poco el escenario diario. Es por eso, que muchas empresas incorporaron gimnasio, cafetería, lavadero de auto, lustrabotas, paragüero, zapatero electrónico, y propuestas gastronómicas, donde se trabaja de forma sinérgica y se van complementando unas a otras aumentando la facturación. Además, se empieza a observar población que no es natural del edificio.

Otro de los motivos por el cual se instalan este tipo de servicio en los edificios y/o alrededores, es porque la gente valora mucho al tiempo, incluso más que al producto/servicio: mientras que el producto pasa a un segundo plano, la escasez de tiempo sube en la escala de valores.

“La consideración del tiempo está convirtiéndoles un aspecto muy importante en el comportamiento humano. Garretson and Mauser (“The Future Challenges Marketing”, Harvard Business Review, 41 (November-December 1963)) afirman que el consumidor del futuro va a estar más orientado a comprar tiempo que productos.” (“Advertising and the public interest”, 1974, Marketing Classic Press 2011)

Es por eso que este servicio va a tener éxito asegurado porque busca dar un excelente nivel de servicio y de productos al mismo tiempo.

Al identificar esta oportunidad, la idea del proyecto es crear módulos (pequeño local) de comida saludable en los halls de los edificios corporativos, tanto de Capital Federal como de Provincia.

Actualmente, hay una necesidad de cambio de hábito de la gente y es importante que las empresas puedan responder a ella. Por ende, hay que ser capaces de modificar el pensamiento comercial para adaptarse a los cambios de paradigma.

Las razones de hábitos sociales para realizar este proyecto son:

En el pasado, qué se comía y de qué manera se lo hacía era una preocupación exclusiva de las mujeres. No obstante, hoy en día se puede decir que es objeto de atención de ambos géneros.

Otra razón por la cual notamos la justificación de realizar este proyecto es que en la actualidad hay más personas viviendo solas y esto ayuda a desarrollar este emprendimiento.

Además, la falta de tiempo es otra razón para avanzar con esta propuesta.

Por último, hay mucha más conciencia del individuo respecto al tema de la salud y de las compañías para con sus empleados. Son mucho más responsables y cuestionadores del tema.

Para lograr la creación de módulos saludables, en primer lugar la idea es hacer un plan semanal de comidas saludables junto a un profesional en nutrición y un chef reconocido del ambiente gastronómico, que va a variar todos los días para poder cumplir con los nutrientes necesarios para una alimentación balanceada y un rendimiento adecuado.

La idea de este plan de comidas se divide en platos del día saludables y una segunda opción variada que incluye veggies, wraps, ensaladas, entre otros.

Como ventaja y comodidad adicional para el usuario/empleador, va a estar la posibilidad que se le alcance la comida a su escritorio: Delivery. (Anexo 7)

Los días de apertura serán de lunes a viernes y el horario de apertura del módulo expendedor de comida será a partir de las 8 de la mañana y el de cierre a las 19 hs. Respecto al horario de apertura se debe a que es el horario de ingreso de los empleados a sus puestos de trabajo. En cambio, el de cierre se extiende una hora más del horario habitual, ya que la idea es que también exista la opción que se puedan llevar productos para consumir a la hora de la cena.

En relación con la modalidad del servicio, va a ser self-service y es únicamente para Take away, además de la opción del Delivery.

La idea es emprender una nueva unidad de negocios del grupo Multifood, empresa que lleva más de 25 años en el mundo gastronómico y que quiere seguir ampliando su oferta de servicios. Esta sería una nueva oportunidad de poder entrar en los edificios corporativos con una propuesta diferente y ambiciosa.

En este sentido, todos los productos van a venir envasados desde la fábrica (provista por grupo Multifood), por lo tanto no va a haber producción en el local.



## Contenido

INTRODUCCION .....	
1- ANALISIS DE LA SITUACION	
1.1– ANALISIS DEL MACRO ENTORNO	
1.1.1 – FACTORES POLITICOS LEGALES	
1.1.2 – FACTORES ECONOMICOS	
1.1.3 – FACTORES SOCIOCULTURALES	
1.1.4 - FACTORES TECNOLOGICOS	
1.1.5 - FACTORES MEDIOAMBIENTALES	
1.2- ANALISIS DEL MICRO ENTORNO	
1.2.1 – ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS	
1.2.2 - ANALISIS DE LA COMPETENCIA Y SUS PRACTICAS DE MARKETING	
1.3– ANALISIS INTERNO	
1.3.1 – HISTORIA	
1.3.2 - CARACTERISTICAS DEL NEGOCIO	
1.4– ANALISIS FODA	
2- ESTRATEGIAS	
2.1- VALIDACION DE SUPUESTOS E INTERES POR LA PROPUESTA	2.2-
DESARROLLO DE ESTRATEGIAS	
2.2- SEGMENTACION, TARGETING Y POSICIONAMIENTO	
3- OBJETIVOS	
4- PLANES OPERATIVOS	
4.1- PRODUCTO	
4.2- PLAZA	
4.3- PRECIO	
4.4- PROMOCION	
5- PROYECCION DE RESULTADOS Y ANÁLISIS FINANCIERO	
6- IMPLEMENTACION	
7- CONCLUSIONES	
8- BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	
CRONOGRAMA	

## INTRODUCCION

### 1. Análisis de la situación

#### 1.1 Análisis del macro entorno

A continuación se muestra un análisis Político, Económico, Sociocultural, así también como un análisis sobre los factores geográficos y ambientales.

##### 1.1.1 Factores políticos legales

No hay una reglamentación muy clara en cuanto a las góndolas de comida dentro de los edificios corporativos.

El motivo de esto, es que todavía no existe y al ser algo muy nuevo no tienen una habilitación que este nombrada en el código de habilitación.

Teóricamente, las góndolas no pueden expender productos elaborados allí o sueltos, sino que solo es permitido vender alimentos envasados para no salirse de la reglamentación.

Todos los alimentos tienen que venir en un blíster, con su correspondiente sticker del RNE (registro nacional de establecimientos) y el RNPA (registro nacional de productos alimenticios). Quien hace el trámite correspondiente es la fábrica proveedora, en este caso la empresa Multifood.

Es importante que el local les exija a sus proveedores todas las habilitaciones correspondientes. En este caso, la empresa Multifood, tiene una fábrica ubicada en el barrio de Palermo donde se cumplen todos los requerimientos solicitados.

Otro punto importante a tener en cuenta son los requerimientos específicos que el Gobierno de la ciudad de Buenos Aires impone para gestionar las habilitaciones y permisos para comercios donde se elaboran, sirven o expenden comida.

La categoría identificada como Restaurante, incluye a todo local donde se prepare comida caliente o fría para ser consumida en el mismo lugar, pudiendo además vender las comidas que preparan, para ser consumidas fuera del local.

Los locales deben cumplir con las prescripciones constructivas establecidas en el Código de la Edificación.

El proceso de servicio y atención al público, debe brindarse a través de personal habilitado a esos fines, cumpliendo las prescripciones del Código de Alimentario Argentino, en materia de higiene y seguridad alimentaria.

Por otro lado, las condiciones de trabajo de los empleados se ven reguladas por entes como la Unión de Trabajadores Gastronómicos, los cuales establecen las categorías, funciones, sueldos, entre otros.

En adición a esto, están las normas ISO 22000 y FSSC 220001 Seguridad Alimentaria, las cuales están para armonizar las variantes del control alimentario.

Respecto a las normas financieras o fiscales que sean susceptibles de tener impacto sobre la rentabilidad de nuestro negocio pueden ser el caso que aumente algún tipo de impuesto, si agregan otro impuesto nacional y/o municipal o alguna tasa.

Otro caso es si al dueño del inmueble le varían las expensas del edificio, lo va a trasladar a todos, inclusive a la góndola en forma proporcional.

Nuestra industria está expuesta a las críticas y a las quejas de asociaciones de defensa de los consumidores; cualquier persona que tuvo algún problema con el local gastronómico o que tiene algún tipo de problema puede hacer una denuncia en Bromatología o ley de defensa del consumidor, por lo tanto hay que estar preparados por cualquier inconveniente que pueda surgir.

La manera de reaccionar ante esta circunstancia es tener todas las cosas lo mejor posible, siendo cuidadosos y atentos a las fechas de vencimientos, envasados, etc.

---

<sup>1</sup> Las normas ISO 22000 y FSSC 22000 Seguridad Alimentaria establecen los requisitos necesarios para planificar, diseñar, implantar, mantener y mejorar un sistema de gestión de la seguridad alimentaria con el objetivo último de obtener alimentos inocuos para el consumo. La certificación de las prestigiosas normas ISO 22000 y FSSC 22000 Seguridad Alimentaria permiten a las empresas demostrar su capacidad para identificar, prevenir y controlar cualquier agente químico, físico o biológico que pueda contaminar los alimentos, adecuándose así a las exigencias tanto de los clientes, como de la legislación nacional e internacional, basándose en los principios del Codex Alimentarius.

### 1.1.2 Factores económicos

En los últimos meses, el sector externo de la economía enfrenta importantes desafíos. Durante el 2014, las cuentas fiscales tuvieron un déficit primario del 0.9% del PIB y un déficit total del 2.5% del PIB. Los ingresos del sector público aumentaron 42.5% y el gasto 45%, con respecto al año anterior. En tanto, las previsiones de crecimiento para todo el 2015 van del 0% al 1%. (Banco Mundial, 2015)

Hay mucha incertidumbre sobre lo que pasará durante en 2016, ya que en diciembre 2015 fue el final de ciclo del gobierno de Cristina Kirchner, y asumió un nuevo presidente: Mauricio Macri.

“El Fondo Monetario Internacional (FMI) dio a conocer ayer un duro pronóstico para la Argentina. Sostuvo que habrá que esperar por lo menos hasta 2017 para que se produzca un crecimiento efectivo en la economía del país” (La Nacion, 2015)

Para Mewes, “Argentina va en camino a una recesión. El proceso puede ser detenido a corto plazo solo si buenas cosechas se transforman en altos ingresos por exportación, aumentan la recaudación de impuestos y así las posibilidades del Gobierno de continuar con su política de gastos expansiva”. De lo contrario, “amenaza a Argentina la próxima bancarrota estatal”. (Pablo Kummetz, 2013)

Es importante poder calcular cómo fue el negocio durante el año. Para eso se va a tener en cuenta la inflación, junto con el PBI. Según este resultado, se analizará si el negocio creció más que ese número o menos. En caso que sea mayor, quiere decir que el negocio fue altamente rentable, caso contrario, hay que analizar los números y realizar ajustes. La idea es que como mínimo el negocio crezca tanto como el PBI del país.

Obviamente, es importante tener en cuenta el aumento previsible de los precios para ir acompañando a la inflación que sufre Argentina. Es por eso que en el análisis financiero, estimamos una inflación del 14% semestral.

La inflación en Argentina sigue creciendo año a año, y esto hace que todas las industrias se vean muy afectadas, pero sobre todo la gastronómica, causando el

cierre de varios restaurantes. El vocero de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), Vicente Lourenzo, aclaró que los sectores gastronómicos y hoteleros son los más golpeados en todo el país. (iProfesional, 2014).

Una vez que pase el primer año desde el lanzamiento del negocio, se va a poder tener un índice de inflación de Green & Office. Por ejemplo: comparar precios de platos/combos respecto al mismo mes del año anterior.

Es importante monitorear los precios de la competencia haciendo una investigación de mercado y así evaluar el aumento de precios.

En Argentina las paritarias tienen una gran incidencia sobre el precio final. Por lo tanto, lo ideal es ir aumentando los precios gradualmente para que no sea tan abrupto para el consumidor. Para los 3 años, se prevé un aumento del 28% anual, pero que se ve reflejado mensualmente.

Si bien ni el escenario ni la situación económica es la ideal para un lanzamiento de esta envergadura, la gente suele avalar el precio caro asumiendo que es un producto de calidad, con buen packaging, excelente experiencia y modo de atención.





Fuente: Elaboración propia (Ejemplo del packaging)

El cambio económico que podría afectar negativamente a la evolución del mercado y la demanda es el aumento del desempleo. Este haría que el público cautivo de las oficinas se reduzca y por lo tanto también la demanda.

También, un cambio de políticas económicas del país puede afectar la demanda.

En el caso que algunos de los casos mencionados anteriormente se produjesen, hay que considerar cerrar o reducir la carga salarial, redefinir los costos fijos, renegociar los valores locativos, entre otros.

Universidad de

### 1.1.3 Factores socioculturales

Las tendencias demográficas que podrían afectar la demanda de nuestros productos pueden ser el crecimiento de la población, la migración de gente a la ciudad, etc.

Tal es el caso del nuevo polo tecnológico ubicado en el barrio de Parque Patricios, que al haber una degradación impositiva, muchas empresas decidieron instalarse allí.

Como consecuencia de esto, hay una migración de gente que va a trabajar a esa zona y no es equiparable la oferta de servicios actuales con la cantidad demográfica. Por lo tanto, una posible locación de alquiler para Green & Office es Parque Patricios, específicamente en un edificio de vanguardia y tecnológico que

será la sede del Banco Ciudad. Otra ventaja de esta zona es que muchas universidades como el ITBA y la USAL abrirán su sede allí, por lo que muchos alumnos tendrán que comer en pocos minutos para volver a clases y allí es donde podrán encontrar a Green & Office como una propuesta cautivadora.

Otra posible locación es el nuevo edificio que adquirió el grupo IRSA ubicada en la Avenida 9 de Julio y Sarmiento (Edificio del Plata). El grupo Multifood tiene la mayoría de sus locales en los shopping pertenecientes al grupo IRSA, por lo que sería de mucha facilidad poder entrar en este edificio. A su vez, una vez que se percatan que esta propuesta es un win-win, tendremos la posibilidad de seguir expandiéndonos en los próximos edificios que este grupo construya.

(Próximamente empezara a construir a pocas cuadras del shopping DOT).

Una tercera posible locación es el edificio ubicado en Libertador 101, en el cual hay empresas muy importantes como Mercado Libre, Discovery, La Nacion, etc. A su alrededor solo hay un lugar de comida por peso, el Carrefour y Deliverys. Es por eso que es una buena locación, ya que sería muy valorada por los empleados y a su vez el edificio cuenta con varios metros cuadrados para poder hacer este módulo en el hall.

Otro cambio sociocultural, sobre todo en la gente joven, es el cambio en los hábitos de consumo: la gente no quiere sociabilizar tanto como antes. Por el contrario, quiere hacer todo rápido sin interactuar con el prójimo. Se los puede ser con auriculares y el celular en locales self service donde no es necesario interrelacionarse con ningún vendedor ni esperar.

Un claro ejemplo es Green Eat, donde el lugar es lindo, el ambiente agradable, el packaging moderno, los uniformes frescos y jóvenes, donde es cool llevarse la comida en una linda bolsa, y todo forma parte de la experiencia, sin necesidad de interactuar.

“La investigación de Lin, Marshall and Dawson (2013) sobre este tema tuvo como objetivo presentar una visión basada en valores que presenta la innovación en tiendas de conveniencia. Los resultados muestran que los consumidores evalúan la capacidad de innovación de un minorista de conveniencia a través no sólo de nuevos productos, sino también servicios creativos, comunicaciones, y la atmósfera de la tienda.

La investigación concluye que la percepción de la innovación relacionada a tiendas de conveniencia (PCRI (Perceived convenience retailer innovativeness)) puede mejorar la lealtad del cliente mediante el aumento del valor percibido en cuatro dimensiones de valor diferenciadas: la conveniencia, la emoción, calidad y precio. La percepción de la innovación relacionada a tiendas de conveniencia es importante para garantizar la competitividad, ya que puede dar lugar a la adquisición de nuevos clientes y la retención de los ya existentes”.

(Anexo 1: Figure 1. PCRI-Value-Loyalty Model)

Por lo tanto podemos concluir que están cambiando los hábitos de consumo y hay que ser capaces de poder captarlos para no quedarse fuera de la tendencia. Es importante tener como centro siempre al consumidor e ir innovando no solo en los productos ofrecidos, sino también en el ambiente, el servicio ofrecido, la tecnología utilizada, etc. Siempre y cuando aumentemos el valor percibido en él nos va a seguir eligiendo.

#### 1.1.4 Factores medioambientales

Hoy en día en Argentina existe la ley 25.675, que es la Ley general del ambiente. Así como es una tendencia que la gente es más consciente de lo que consume, también los consumidores están más preocupados por el tema del medio ambiente y de la sustentabilidad. Es por eso que vamos a tomar medidas para poder satisfacerlos desde esta perspectiva. Como por ejemplo, toda la comida que no se consuma antes de su fecha de vencimiento, van a ser donadas a alguna entidad benéfica. La idea es cuidar el medio ambiente de una manera provechosa para ambas partes.

Si nuestros proveedores cambian su proceso de fabricación y eso cambia el producto y/o lo hace más caro, puede significar una amenaza para mi negocio. Es por eso que es importante tener contratos con dos proveedores diferentes para no quedarse sin los insumos necesarios para vender.

Un ejemplo de esto es el caso que aumenten los costos de los insumos para la ensalada y lo reemplace por otro ingrediente, varia la receta que habíamos acordado o bajo la calidad de los productos.

Las materias primas que pueden considerarse una amenaza para la salud es si las mismas no están debidamente tratados. No higienizado o sanitizado correctamente son una amenaza y la responsabilidad es mía. Por lo tanto, es importante asegurarse que cumple con todos los procesos correspondientes, contratando una empresa confiable y con trayectoria en el mercado.

Algunos ejemplos son: contaminación cruzada con las tablas, usar guantes de corte, guantes de calor, zapatos antideslizantes, cofia, el uniforme no debe tener botones( sino velcro o brochette), entre otros.

#### 1.1.5 Factores geográficos

Por otra parte somos habitantes de una urbe, lo que hace que tengamos estilos de vida que atañen "corridas", "trabajos de muchas horas", "distancias de viajes incómodas " etc...

Por ello cada vez hay más opciones que traen "respiros " a estas personas que quieren seguir viviendo en la ciudad y no por eso ser contradictorios con el estilo de vida.

Vivir en la ciudad y trabajar en el centro ya no es más sinónimo de comida chatarra y rápida; Puede ser rápida por falta de tiempo, pero no chatarra.

Esto es debido a que a la gente le importa lo que consume y empieza a elegir mejor calidad, mejores productos, más caseros, así también como productos y servicios que lo hagan sentir mejor.

Cada torre tiene en promedio entre 5 y 10 clientes. Quienes tengan comedor haría que la demanda del proyecto baje, pero no que sea nula.

Dependiendo de la ubicación del edificio, el propósito de ir allí puede ser destino o conveniencia. Para que el proyecto sea sustentable, es importante tener masa crítica de la periferia, ya que la población del edificio es finita.

#### 1.2 Análisis del micro entorno

Para poder hacer un análisis del micro entorno, voy a analizar las 5 fuerzas de Michael Porter, es decir las amenazas de nuevos participantes, el poder de

negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, amenaza de productos/servicios sustitutos y la rivalidad entre empresas existentes. Es muy importante tener un seguimiento sobre estas 5 fuerzas, ya que influyen sobre la rentabilidad a largo plazo.

Antes de comenzar con este análisis, me parece importante escribir sobre la situación actual de la empresa Multifood. La misma se encasilla como una empresa que tiene tanto locales propios como franquicias, en la mayoría de los shoppings de Buenos Aires/Capital Federal. Además, hace 5 años inauguró un restaurante en el barrio de Belgrano llamado Möoi. En el año 2015 abrió otra sucursal en el barrio de Palermo y en el 2016 dio una franquicia en el Rosedal. La idea de Multifood es seguir expandiéndose, otorgando franquicias de todos sus locales e incorporando nuevas unidades de negocio a su compañía. Ahí es donde entra en juego Green & Office, una propuesta diferente e innovadora en el mercado gastronómico, la cual fue de gran interés para esta empresa, ya que será parte de los proyectos 2016.

“Los océanos rojos representan a todas las industrias existentes en la actualidad. Es el espacio conocido del mercado. Los océanos azules representan a todas las industrias que no existen actualmente. Es el espacio desconocido del mercado” (W. Kim- R. Mauborgne, 2005).

Hoy en día, Multifood quiere insertarse en este océano azul, un espacio desconocido para ellos pero teniendo todas las herramientas y el conocimiento para hacerlo exitoso. Cuando este espacio deje de ser un océano azul y se convierta en un océano rojo, porque entraron nuevos competidores que se copiaron de este sistema, tendrá que volver a innovar para convertirse nuevamente en un océano azul.

### 1.2.1 Análisis de las cinco fuerzas

#### **A. Amenaza de nuevos participantes**

Hay amenazas de competidores potenciales pertenecientes al mercado de la gastronomía específicamente. Uno de los más importantes son los inversores que abran locales con las mismas especificaciones que los módulos en cuestión.

Igualmente, la principal amenaza de este mercado está en la variedad de productos sustitutos que puedan surgir conforme cambien las tendencias o preferencias del mercado.

Existen distintas barreras de entrada para evitar la amenaza de nuevos participantes:

-Alta inversión inicial:

Para poder competir dentro del segmento se requiere de un gran capital inicial para operar eficientemente, por lo tanto es una barrera de entrada importante.

-Económicas de escala: al producirse todo en la fábrica de la empresa Multifood, esta unidad de negocios se ve favorecida a tener costos de producción bajos, ya que la mayoría de los locales consumen productos muy similares. Esto nos va a permitir reducir los costos, lo que se traduce a precios competitivos en el mercado. Por todo lo descrito anteriormente, este punto se puede considerar como una barrera de entrada alta, ya que cualquier nuevo participante va a necesitar entrar a gran escala o hacerlo en desventaja de costos.

-Experiencia en la industria: esta empresa cuenta con más de 20 años de trayectoria, lo cual hace que tengan facilidad de acceso a materias primas.

-Políticas gubernamentales restrictivas: Si bien existe un código alimentario argentino (ANMAT, 2016), las cuales tienen que ser cumplidas. La realidad es que estas normas no implican una barrera de entrada muy alta como para impedir que pueda ingresar un nuevo participante al sector, ya que son reglas estándares para cualquier empresa que manipule alimentos.

## **B. Poder de negociación de los proveedores**

Hay dos tipos de proveedores, los internos y los externos.

El proveedor interno es la empresa misma, lo cual hace que se puedan bajar los costos al máximo para maximizar la ganancia. Al ser una nueva unidad de negocios de la empresa, se va a intentar bajar los costos al máximo. En este sentido, le

pondremos un margen a cada producto según su costo. Yo formaré parte de esta nueva unidad de negocios de la empresa Multifood, por lo cual ellos darán los productos al costo y luego obtendrán un porcentaje de las ventas.

Por otro lado, están los proveedores externos, los cuales trabajan desde hace más de 20 años con esta empresa y esto ayuda a negociar los costos.

Por lo tanto, se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores es bajo: el switching cost es muy bajo, ya que no son productos exclusivos de esos proveedores, lo que hace más fácil y rápido el cambio. (como se va a mencionar más adelante, la idea es tener dos proveedores, para poder cambiar sin riesgo en caso que sea necesario).

### **C. Poder de negociación de los compradores**

El poder de negociación de los compradores es medio, ya que son ellos quienes nos elijan o no en sus desayunos/almuerzos/meriendas.

El cliente puede optar por una infinidad de opciones a la hora de elegir donde consumir. Ellos tienen una gran ventaja y es que la rentabilidad depende intrínsecamente de ellos.

Si bien no pueden inferir directamente en los precios, la disponibilidad de descuentos y promociones (por pago en efectivo, menú ejecutivo, descuentos por reserva online, cuponerías, entre otros) les otorga mayor poder.

El perfil del consumidor del módulo son tanto hombres y mujeres que cuentan con poco tiempo para esperar la comida, con un poder adquisitivo medio alto, pero que se fija en que el precio que va a pagar tenga un beneficio acorde. A su vez le importa poder ingerir productos de alta calidad y sobre todo nutritivo y saludable.

Una alimentación saludable es aquella que contiene una amplia variedad de alimentos ricos en nutrientes seleccionados de los 5 grupos básicos: almidones, frutas y verduras, proteínas: carnes, quesos, huevos, lácteos: leches y yogures, y sustancias grasas, limitando la ingesta de grasas saturadas, grasas trans, colesterol, azúcares agregados, sal y alcohol.

Para incorporar una alimentación saludable, es fundamental planificar el consumo diario de los distintos nutrientes.

Para lograr eso, Green & Office se va a basar en la Pirámide Nutricional, en la que se puede encontrar una guía para la nutrición conveniente



(<http://www.fundacioncardiologica.org/fca/>, 2011)

#### **D. Amenaza de productos/servicios sustitutos**

Como sustituto, podemos encontrar cualquier producto que sirva para alimentarse de forma conveniente y saludable.

Por lo tanto, cualquier servicio gastronómico es una competencia indirecta: tupper/vianda, local en el patio de comidas, comedor en las oficinas, etc.

#### **E. Rivalidad entre empresas existentes**

Hay dos empresas existentes con la misma modalidad de módulos en los halls de edificios corporativos: Havanna y Starbucks, pero ninguno de ellos ofrece la alta gama de productos que ofrecería Green & Office, sobre todo en la oferta de platos calientes, ahí es donde se podrá encontrar un diferencial. Los mismos se encuentran en los halls de los siguientes edificios corporativos: Edificio Republica, Edificio Bank Boston, y el Intercontinental, pertenecientes a la empresa IRSA.

Por otro lado, no falta mucho para que se reglamenten la posibilidad de tener foodtrucks en los edificios corporativos, con lo cual ahí habría más oferta todavía.

Por lo tanto, los principales competidores son todos los sustitutos con lo que los consumidores pueden alimentarse: kioskos, tappers, comedor, entre otros.

Identifico a Starbucks y Havanna como competidores potenciales, ya que ellos ya están estableciéndose con módulos en los halls de los edificios corporativos pero

con un menú reducido comparado al de Green & Office. (Además de sus locales convencionales en locaciones con mucho tráfico). Es por eso que hago una comparación entre ellos, ya que es más fácil para hacer un análisis de precios y de productos ofrecidos. Igualmente, es importante destacar que ninguno de ellos ofrece platos calientes, un diferencial existencial con Green & Office.

Starbucks tiene un comportamiento competitivo dominante e independiente, mientras que Havana es más seguidor, afrontando retos. Ambos tienen una imagen de marca muy fuerte, siendo Starbucks un jugador internacional por lo que la gente está dispuesta a pagar un precio mayor por consumir un “status”, mientras que Havana ofrece precios más acordes a la competencia nacional.

“Starbucks eleva su apuesta con tiendas en edificios corporativos. Hoy ya no son sólo los locales a la calle el foco de su ambición de expansión, sino también los edificios de oficinas en las zonas céntricas de las ciudades en las que tienen presencia, lo que le permite atraer al público corporativo”. (IProfesional, 2016)

### 1.2.2. Análisis de la competencia y sus prácticas de marketing

#### Producto:

Como se puede observar en el Anexo 2, los principales competidores son Starbucks y Havana, el primero de ellos ofreciendo un amplio rango de productos tanto saldados como dulces, pero no teniendo platos calientes elaborados. Ahí es donde Green & Office encuentra una posibilidad de insertarse en el mercado, con productos y servicios innovadores.

Otro de los servicios innovadores que va a tener Green & Office es que va a ver Delivery al escritorio de los empleados, posibilidad de pedir Catering para las oficinas y todo el packaging va a estar especialmente diseñado para la modalidad Take away, ya que al no haber mozos y ser una modalidad self service este servicio es muy importante. Por otro lado cada uno de sus productos va a tener el aporte nutricional para saber lo que uno está consumiendo.

Hay que destacar que Green & Office va a ser ofrecer productos de calidad, donde se le va a dar mucha importancia al manejo higiénico de los insumos y a la limpieza.

La empresa va a estar muy bien organizada, siendo proactiva a las nuevas necesidades que vayan surgiendo, así también como a la honestidad y la variedad. Por último, pero no menos importante Green & Office va a tener mensualmente un mystery shopper que va a actuar como consumidor para recolectar falencias del servicio y poder mejorarlo día a día.

También los competidores son todos los locales cercanos a los edificios corporativos que ofrezcan algo de comer, desde una ensalada hasta un pancho en un kiosko. El diferencial para que la gente nos elija va a estar dado por la comodidad, la higiene, la frescura, la seguridad, a diferencia de la competencia que puede estar más lejos, ser anti higiénico, no saber la procedencia, inseguro, etc. A su vez, como se mencionó anteriormente, otro de los beneficios y diferenciales que tendrá el modulo es que el menú de la semana estará hecho por un chef reconocido para que los platos sean variados y puedan cumplir con todos los nutrientes necesarios para tener un buen rendimiento.( en el Anexo 8 se puede encontrar ejemplo del módulo)

El menú a ofrecer será variado: un plato diferente por día que puede ir desde pasta, carne, pollo, pescado, siempre acompañado por una guarnición. También, habrá opción de veggies, wraps, ensaladas disponibles todos los días. Además, habrá opciones de postres, colaciones y bebidas: fruta cortada, aguas saborizadas, café, sopas y jugos, entre otros. (Anexo 6)

Universidad de  
San Andrés

Familias	Oferta de productos
Ensaladas	Salmon
	Pollo
	Langostinos
	Atun
	Vegetariana
Sandwiches/Wraps	Pollo/Carne/Salmón
	Vegetarianos
Platos calientes	Veggie
	Plato de pollo/carne/pescado con guarnición
	Pastas
	Tartas
Bebidas frias	Aguas saborizadas
	Licuidos
	Aguas y Gaseosas
Bebidas calientes	Café/Te
Colaciones	Frutas secas
	Snack salados sin TACC
	Frutas
	Barritas
Postres	Fruta cortadas
	Yogur

### Precio:

Para realizar un análisis de precio de estas dos marcas de la competencia, se tomaron algunos productos similares para hacer una comparación de sus precios. No tenemos información sobre los costos de ninguna de estas empresas, así que no sabemos la ganancia de cada una.

El objetivo de este análisis, es identificar si existe un diferencial por marca o por producto.

Cuadro: Análisis de precios de la competencia en pesos argentinos, Abril 2016

Producto	Marca	Precio \$ argentinos( con iva)	Porcentaje diferencial
Muffin	Havanna	\$ 29	41%
	Starbucks	\$ 41	
Tarta	Havanna	\$ 70	12%
	Starbucks	\$ 80	
Croissant con jyq	Havanna	\$ 60	25%
	Starbucks	\$ 48	

Sandwich	Havanna	\$ 68	2%
	Starbucks	\$ 70	
Ensalada	Havanna	-	
	Starbucks	\$ 80	
Te	Havanna	\$ 40	17%
	Starbucks	\$ 47	
Café	Havanna	\$ 43	25%
	Starbucks	\$ 54	
Frapuccino	Havanna	\$ 60	3%
	Starbucks	\$ 58	

17,86%

Fuente: Elaboración propia.

De este análisis se pudo concluir que Starbucks tiene precios más altos en la mayoría de los ítems. En promedio tiene productos un 17% más alto que Havanna.

#### Plaza:

Los productos de estas dos marcas se comercializan solo en sus locales propios. Estos locales están ubicados estratégicamente en zonas de mucho tránsito, permitiendo que los consumidores compren los productos “to go”.

A su vez, muchos de estos locales se utilizan como lugar de encuentro, de trabajo o de estudio.

#### Promoción:

Starbucks no realiza ninguna comunicación durante el año. La simple presencia con varios locales por barrio es suficiente para que la gente lo conozca y sienta prestigio al consumir sus productos.

Por otro lado, Havanna realiza acciones de comunicación en épocas de fiestas: navidad, pascuas, etc. Estas acciones las hace en vía pública y en medios gráficos y digitales. Dependiendo de la fiesta, se comunica ese producto en particular, pero sin dejar de comunicar la marca.

Ambos cuentan con redes sociales (Facebook e Instagram), Starbucks teniendo aproximadamente 450.000 fans en Facebook y 41.2k en Instagram.

Mientras que Havanna tiene aproximadamente 350.000 fans en Facebook y 5000 seguidores en Instagram.

Si hablamos de los otros competidores, como por ejemplo los kioskos, suelen hacer promociones en los mismos kioskos para comunicar combos económicos para la hora del almuerzo.

### 1.2.3. Análisis de los consumidores

Para este tipo de proyecto, los consumidores son los mismos que los compradores. Como ya mencione anteriormente, actualmente son ambos géneros los que buscan facilidad, variedad, comodidad y practicidad a la hora de elegir dónde comer.

Es por eso, que los consumidores de este servicio van a ser en partes iguales tanto hombres como mujeres.

En cuanto a la edad, pienso que está apuntando tanto a jóvenes como adultos con un poder adquisitivo medio / alto, en un rango etario entre los 25 y 50 años, pertenecientes a estratos sociales medios/altos (ABC1/C2)

Estos consumidores buscan una relación acorde entre el beneficio y el producto/servicio que están consumiendo.

Las fortalezas y los recursos que Green & Office puede usar para una diferenciación de la competencia son la variedad de platos para la hora del almuerzo, su rapidez para la entrega y el alcance de tenerlo a tan solo unos pisos.

La compra de estos productos se hará en los halls de los edificios corporativos, con una frecuencia de compra que puede ir desde los 5 días hábiles (Lunes a Viernes) hasta un solo día, por lo tanto la compra es diaria y de consumo personal.

## 1.3. Análisis interno

### 1.3.1. Historia

La empresa Multifood se dedica al servicio de comida y surgió hace más de veinte años en Argentina. Es una sociedad anónima conformada a su vez por distintas sociedades, entre las que podemos mencionar a Kubi, V675, Rekab, Forestal Travis.

Multifood comenzó con una franquicia de Delicity en el shopping Alto Palermo y fue creciendo a lo largo del tiempo con distintos tipos de franquicias como Havanna y

Mondo Spaghetti y locales propios como Möoi, Green & Company, Baretto, Barbacoa, etcétera. Los mismos se encuentran en los shopping más importantes de Buenos Aires como Paseo Alcorta, Alto Palermo, Galerías Pacifico, Unicenter, Dot, entre otros. A su vez, hace pocos meses abrió su propia fábrica para poder producir allí y vender a terceros y a sus franquiciados. Aquí es donde Green&Office encontró la oportunidad de que pueda incorporarlo como una de sus unidades de negocios. Tiene todo lo necesario para poder serlo: inversión, productos, experiencia, etc..

Grupo Multifood es una organización que lee las tendencias y anticipa los cambios en las necesidades de sus clientes, asegurándoles su satisfacción.

La visión de la empresa es ser la mejor alternativa en servicios de alimentación integral, creando un fuerte lazo de confianza con los clientes, quienes eligen el servicio sabiendo que reciben productos elaborados con la más alta calidad.

Su misión es mejorar la calidad de vida de los clientes brindando productos alimenticios sobre el concepto de excelencia en cuanto a atención, higiene y servicio.

Esto se logra valiéndose de su experiencia, capacidad y versatilidad, y respetando los valores de integridad, transparencia y calidad de servicio.

Actualmente, la empresa tiene más de 250 empleados y tiene una facturación entre \$15,000,000 – \$20.000.000 mensuales.

Cada local es como una pequeña fábrica, con su propia complejidad (en función a la cantidad de insumos que necesita y su capacidad de almacenamiento). Tienen un proceso secuencial de fabricación, desde la llegada de insumos hasta la salida del pedido del cliente. Cada local tiene un manual que estandariza su proceso de fabricación.

### 1.3.2. Características del negocio

Este servicio y por lo tanto los productos vendidos allí, están orientados a al ahorro de tiempo del consumidor, el denominado consumo de conveniencia.

Según, Anderson Jr., W. Thomas ("Convenience Orientation and Consumption Behavior.", 1972) Una compra de conveniencia se distingue por el hecho de que es motivada por dos motivos principales:

- A- Satisfacer un deseo o necesidad de forma inmediata.
- B- Liberar tiempo y energía para un uso alternativo.

Green & Office cumplirá con los dos objetivos planteados anteriormente.

La idea central del negocio es poder ofrecer variedad a la hora de elegir alimentos sanos y nutritivos bajo un sistema de self-service, pero que al mismo tiempo no va a afectar la calidad y la higiene del lugar. La idea es que el cliente cada día de la semana pueda encontrar una opción diferente para comer, para que no se aburra y nos quiera seguir eligiendo.

Según la estación del año, se van a ir agregando y/o eliminando platos al menú para ir variando en las alternativas que se ofrecen.

#### Precio:

Se calculó un ticket promedio que incluye almuerzo y bebida (\$58 sin IVA en el mes 1), y un ticket promedio entre el precio de yogur, fruta, café, colación y bebida (\$16 sin IVA en el mes 1). Se determinó que en un primer mes unas 520 personas gastarían el equivalente a un ticket promedio de almuerzo y bebida, y unas 360 el equivalente al segundo ticket promedio. Para reflejar en los números el hecho de que a medida que el negocio se da a conocer la base de clientes aumentará, se realizó un aumento gradual en la base de clientes, terminando el mes 36 con 3081 personas mensuales consumiendo el menú 1 y 2220 personas mensuales con el menú 2. Multiplicando precio por cantidad, se obtuvieron ventas netas por \$35.736 en el mes 1 y \$500.571 en el mes 36.

Haciendo un benchmarking con otras empresas del mismo sector, se llegó a una estructura de costos que tiene sentido práctico, en la cual la mayor incidencia sobre los ingresos vienen de la mano del Costo de Mercadería Vendida (31%), Salarios (21.5%) y Alquiler (16%), entre otros.

Las ventas estarán dadas por los consumos que se den de lunes a viernes entre las 08 y las 19 hs.

En cuanto a los horarios de los empleados, habrá dos turnos de dos empleados cada uno, coincidiendo y compartiendo el horario del mediodía las 3 personas. Cada 6 meses se le aplicara un aumento del 14% a los precios (Inflación: 28% anual).

### Cuadro 1: Ventas netas

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas Netas	35.736	41.304	48.173	52.746	57.214	62.060	63.506	64.985	70.489	77.902	86.892	97.808
Mes	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Ventas Netas	105.366	115.368	123.959	133.085	141.633	149.758	153.247	156.818	169.832	185.954	203.607	218.769
Mes	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Ventas Netas	234.521	247.577	268.546	294.493	321.949	348.674	356.798	365.111	396.036	421.474	457.172	500.571

### Desglose de Ventas netas

	Precios Penetración		Aumento 5%									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Precio plato del día	\$ 74,38	\$ 76,11	\$ 81,69	\$ 83,60	\$ 85,54	\$ 87,54	\$ 89,58	\$ 91,66	\$ 93,80	\$ 95,98	\$ 98,22	\$ 100,51
Precio promedio ensaladas	\$ 49,59	\$ 50,74	\$ 54,46	\$ 55,73	\$ 57,03	\$ 58,36	\$ 59,72	\$ 61,11	\$ 62,53	\$ 63,99	\$ 65,48	\$ 67,01
Precio promedio sandwiches	\$ 53,72	\$ 54,97	\$ 59,00	\$ 60,37	\$ 61,78	\$ 63,22	\$ 64,69	\$ 66,20	\$ 67,74	\$ 69,32	\$ 70,94	\$ 72,59
Precio promedio wraps	\$ 53,72	\$ 54,97	\$ 59,00	\$ 60,37	\$ 61,78	\$ 63,22	\$ 64,69	\$ 66,20	\$ 67,74	\$ 69,32	\$ 70,94	\$ 72,59
Precio promedio bebidas	\$ 16,53	\$ 16,91	\$ 18,15	\$ 18,58	\$ 19,01	\$ 19,45	\$ 19,91	\$ 20,37	\$ 20,84	\$ 21,33	\$ 21,83	\$ 22,34
Precio promedio yogur	\$ 16,53	\$ 16,91	\$ 18,15	\$ 18,58	\$ 19,01	\$ 19,45	\$ 19,91	\$ 20,37	\$ 20,84	\$ 21,33	\$ 21,83	\$ 22,34
Precio frutas	\$ 16,53	\$ 16,91	\$ 18,15	\$ 18,58	\$ 19,01	\$ 19,45	\$ 19,91	\$ 20,37	\$ 20,84	\$ 21,33	\$ 21,83	\$ 22,34
Precio Café	\$ 16,53	\$ 16,91	\$ 18,15	\$ 18,58	\$ 19,01	\$ 19,45	\$ 19,91	\$ 20,37	\$ 20,84	\$ 21,33	\$ 21,83	\$ 22,34
Precio promedio colaciones	\$ 12,40	\$ 12,69	\$ 13,62	\$ 13,93	\$ 14,26	\$ 14,59	\$ 14,93	\$ 15,28	\$ 15,63	\$ 16,00	\$ 16,37	\$ 16,75
Ajuste por inflación		1,0233	1,0733	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233
1,21	\$ 58	\$ 59	\$ 64	\$ 65	\$ 67	\$ 68	\$ 70	\$ 71	\$ 73	\$ 75	\$ 76	\$ 78
	\$ 16	\$ 16	\$ 17	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 19	\$ 19	\$ 20	\$ 20	\$ 21	\$ 21
Total	\$ 35.736	\$ 41.304	\$ 48.173	\$ 52.746	\$ 57.214	\$ 62.060	\$ 63.506	\$ 64.985	\$ 70.489	\$ 77.902	\$ 86.892	\$ 97.808
pers	520	600	642	687	728	772	772	772	818	884	963	1059
pers	360	400	428	458	485	515	515	515	545	589	642	706

22 días hábiles

enero sin cre febrero sin crecimiento

Asumo que mis costos de mercadería vendida son el 30% de mis ingresos

San Andrés

	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Precio plato del día	\$ 102,85	\$ 105,25	\$ 107,70	\$ 110,21	\$ 112,78	\$ 115,41	\$ 118,09	\$ 120,85	\$ 123,66	\$ 126,54	\$ 129,49	\$ 132,51
Precio promedio ensaladas	\$ 68,57	\$ 70,17	\$ 71,80	\$ 73,47	\$ 75,19	\$ 76,94	\$ 78,73	\$ 80,56	\$ 82,44	\$ 84,36	\$ 86,33	\$ 88,34
Precio promedio sandwiches	\$ 74,28	\$ 76,01	\$ 77,78	\$ 79,60	\$ 81,45	\$ 83,35	\$ 85,29	\$ 87,28	\$ 89,31	\$ 91,39	\$ 93,52	\$ 95,70
Precio promedio wraps	\$ 74,28	\$ 76,01	\$ 77,78	\$ 79,60	\$ 81,45	\$ 83,35	\$ 85,29	\$ 87,28	\$ 89,31	\$ 91,39	\$ 93,52	\$ 95,70
Precio promedio bebidas	\$ 22,86	\$ 23,39	\$ 23,93	\$ 24,49	\$ 25,06	\$ 25,65	\$ 26,24	\$ 26,85	\$ 27,48	\$ 28,12	\$ 28,78	\$ 29,45
Precio promedio yogur	\$ 22,86	\$ 23,39	\$ 23,93	\$ 24,49	\$ 25,06	\$ 25,65	\$ 26,24	\$ 26,85	\$ 27,48	\$ 28,12	\$ 28,78	\$ 29,45
Precio frutas	\$ 22,86	\$ 23,39	\$ 23,93	\$ 24,49	\$ 25,06	\$ 25,65	\$ 26,24	\$ 26,85	\$ 27,48	\$ 28,12	\$ 28,78	\$ 29,45
Precio Café	\$ 22,86	\$ 23,39	\$ 23,93	\$ 24,49	\$ 25,06	\$ 25,65	\$ 26,24	\$ 26,85	\$ 27,48	\$ 28,12	\$ 28,78	\$ 29,45
Precio promedio colaciones	\$ 17,14	\$ 17,54	\$ 17,95	\$ 18,37	\$ 18,80	\$ 19,23	\$ 19,68	\$ 20,14	\$ 20,61	\$ 21,09	\$ 21,58	\$ 22,08
Ajuste por inflación	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233
1,21	\$ 80	\$ 82	\$ 84	\$ 86	\$ 88	\$ 90	\$ 92	\$ 94	\$ 96	\$ 98	\$ 101	\$ 103
	\$ 22	\$ 22	\$ 23	\$ 23	\$ 24	\$ 24	\$ 25	\$ 26	\$ 26	\$ 27	\$ 27	\$ 28
Total	\$ 105.366	\$ 115.368	\$ 123.959	\$ 133.085	\$ 141.633	\$ 149.758	\$ 153.247	\$ 156.818	\$ 169.832	\$ 185.954	\$ 203.607	\$ 218.769
pers	1100	1177	1236	1298	1350	1390	1390	1390	1473	1577	1687	1771
pers	800	856	899	939	977	1026	1026	1026	1077	1152	1233	1295

22 días hábiles

enero sin cre febrero sin crecimiento

Asumo que mis costos de mercadería vendida son el 30% de mis ingresos

	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Precio plato del día	\$ 135,60	\$ 138,76	\$ 141,99	\$ 145,30	\$ 148,68	\$ 152,15	\$ 155,69	\$ 159,32	\$ 163,03	\$ 166,83	\$ 170,72	\$ 174,69
Precio promedio ensaladas	\$ 90,40	\$ 92,50	\$ 94,66	\$ 96,86	\$ 99,12	\$ 101,43	\$ 103,79	\$ 106,21	\$ 108,69	\$ 111,22	\$ 113,81	\$ 116,46
Precio promedio sandwiches	\$ 97,93	\$ 100,21	\$ 102,55	\$ 104,94	\$ 107,38	\$ 109,88	\$ 112,44	\$ 115,06	\$ 117,74	\$ 120,49	\$ 123,30	\$ 126,17
Precio promedio wraps	\$ 97,93	\$ 100,21	\$ 102,55	\$ 104,94	\$ 107,38	\$ 109,88	\$ 112,44	\$ 115,06	\$ 117,74	\$ 120,49	\$ 123,30	\$ 126,17
Precio promedio bebidas	\$ 30,13	\$ 30,83	\$ 31,55	\$ 32,29	\$ 33,04	\$ 33,81	\$ 34,60	\$ 35,40	\$ 36,23	\$ 37,07	\$ 37,94	\$ 38,82
Precio promedio yogur	\$ 30,13	\$ 30,83	\$ 31,55	\$ 32,29	\$ 33,04	\$ 33,81	\$ 34,60	\$ 35,40	\$ 36,23	\$ 37,07	\$ 37,94	\$ 38,82
Precio frutas	\$ 30,13	\$ 30,83	\$ 31,55	\$ 32,29	\$ 33,04	\$ 33,81	\$ 34,60	\$ 35,40	\$ 36,23	\$ 37,07	\$ 37,94	\$ 38,82
Precio Café	\$ 30,13	\$ 30,83	\$ 31,55	\$ 32,29	\$ 33,04	\$ 33,81	\$ 34,60	\$ 35,40	\$ 36,23	\$ 37,07	\$ 37,94	\$ 38,82
Precio promedio colaciones	\$ 22,60	\$ 23,13	\$ 23,66	\$ 24,22	\$ 24,78	\$ 25,36	\$ 25,95	\$ 26,55	\$ 27,17	\$ 27,80	\$ 28,45	\$ 29,12
Ajuste por inflación	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233
1,21												
	\$ 105	\$ 108	\$ 110	\$ 113	\$ 116	\$ 118	\$ 121	\$ 124	\$ 127	\$ 130	\$ 133	\$ 136
	\$ 29	\$ 29	\$ 30	\$ 31	\$ 31	\$ 32	\$ 33	\$ 34	\$ 34	\$ 35	\$ 36	\$ 37
Total	\$ 234.521	\$ 247.577	\$ 268.546	\$ 294.493	\$ 321.949	\$ 348.674	\$ 356.798	\$ 365.111	\$ 396.036	\$ 421.474	\$ 457.172	\$ 500.571
pers	1860	1916	2031	2173	2325	2465	2465	2465	2612	2717	2880	3081
pers	1340	1394	1477	1595	1691	1776	1776	1776	1882	1958	2075	2220
22 días hábiles												

enero sin crec febrero sin crecimiento

Asumo que mis costos de mercadería vendida son el 30% de mis ingresos

Habrán combos así también como promociones por compra anticipada, en cantidad o a través de la web.

En cuanto a las formas de pago, se harán descuentos a aquellos que paguen por la web, compren en cantidad y paguen anticipadamente dentro de un rango horario establecido. El objetivo es poder beneficiar a la población cautiva. Es importante resaltar que van a poder pagar con tarjeta de crédito/débito y efectivo.

### Producto:

La oferta que va a haber en Green & Office va a ser muy variada, desde diferentes platos calientes que van a variar todos los días, ensaladas, sándwiches, wraps, hasta jugos, frutas y diferentes colaciones. El foco del módulo va a estar puesto en el almuerzo, ya que ahí es donde deja más rentabilidad cada plato, pero sin dejar de descuidar el desayuno y la merienda, ya que son horarios donde se puede aprovechar el consumo ofreciendo una propuesta tentadora.

La creación y elaboración de estos productos van a provenir de la fábrica de la empresa Multifood.

La idea es que la mayoría de los productos los provea la empresa Multifood, ya que cuenta con una fábrica y esta unidad de negocios va a ser parte de la empresa. De esta manera nos vamos a asegurar una excelente calidad y el mejor precio. En los casos, que la empresa no pueda proveer determinados productos, se hará un análisis exhaustivo del mercado para encontrar el mejor costo y calidad, y así elegir esos proveedores. (Ejemplo: los frutos secos con Zafran Snacks naturales).

En relación con la logística, he pensado que lo mejor es que los productos vengan ya envasados diariamente desde la fábrica de Multifood a los edificios corporativos a través de un camión a primera hora de la mañana. El almacenamiento de estos va a ser en heladeras dentro del módulo.

El local va a funcionar con una metodología de self-service: la idea es que el cliente agarre su bandeja, se elija su plato principal ( en caso que lo quiera caliente, mientras sigue en la fila se lo calientan), siga avanzando eligiendo su bebida, postre y colación y llegue a la caja donde deberá abonar.

#### Promoción:

Actualmente Green & Office no cuenta con una estrategia de comunicación 100% definida, pero lo que si va a haber son Mailing a empresas de la zona, descuento especial presentando la credencial de la empresa en cuestión, publicidad, pagina web (con la opción de compra por ese canal), redes sociales, entrega de volantes, gestión comercial con RRHH, banner en los halls de los edificios y material POP.

#### Plaza:

La empresa Multifood todavía no cuenta con este tipo de locales, por lo tanto ésta sería una innovación en una nueva unidad de negocios.

El local va a tener aproximadamente unos 30m<sup>2</sup>, con gran número de empleados en los edificios y de decoración simple per moderna para que se pueda replicar el sistema con facilidad.

Green & Office también va a trabajar con un sistema de delivery hacia los distintos pisos, donde los pedidos se van a poder realizar mediante la página web o llamado telefónico. (Anexo 9)

En este sentido va a existir una fuerza de venta directa que hable con las empresas y con el consorcio, sitio web, redes sociales y materiales POP.

#### 1.3.3. Análisis del consumidor

Los consumidores de Green & Office son tanto hombres como mujeres con alto/medio poder adquisitivo y de un rango etario entre los 25 y 50 años, con un estrato social ABC1/C2, ejecutivos (ya que tienen que trabajar en edificios

corporativos), con un estilo de vida sano y natural, que busca variedad, comodidad y rapidez a la hora de alimentarse.

El local de Green & Office va a ofrecer sus servicios los días hábiles entre las 8 y las 19 hs, para satisfacer las necesidades que van desde el desayuno hasta la cena (los consumidores pueden comprar productos a las 18 hs para utilizarlos como cena en su hogar).

Como ya mencionamos anteriormente, el comprador es el mismo que el consumidor.

Los móviles determinantes de la decisión de compra es elegir un alimento sano/liviano y que sacie su hambre.

Las necesidades y expectativas de los consumidores es encontrar un buen equilibrio en el costo-beneficio obtenido.

#### 1.4. Análisis FODA

##### Fortalezas:

- Aval de empresa con más de 25 años en el mercado gastronómico (Multifood)
- Diferencial: Plan semanal de comida saludable a cargo de profesional en nutrición.
- Experiencia en el concepto de comida saludable.
- Posibilidad de pago por adelantado y/o compras por mayor, ya que el tiempo es algo preciado por los empleados.
- Diferentes modalidades de pago
- Conveniencia: rápido, cerca, accesible
- Altas barreras de entrada: alta inversión.

##### Oportunidades:

- Mercado emergente en crecimiento.
- Concepto no desarrollado/explotado en su totalidad
- Posible expansión a nuevos edificios.
- Posibilidad que interactúen: “La pausa”, “La nutrición” y “Lo corporativo” en un mismo lugar.

- Posibilidad de aumentar las ventas permitiendo que gente externa al edificio pueda consumir.
- Posibilidad que se le alcance la comida a su escritorio: Delivery.
- Oportunidad del consorcio de generar una renta adicional (espacio no aprovechado) y ofrecer un servicio adicional a las empresas para retenerlos en el edificio.

### Debilidades

- Existencia de muchos sustitutos: tupper, comedor, locales cercanos..
- Mucha negociación y contactos para poder entrar en los edificios.

### Amenazas:

- Copia de esta idea con antelación.
- Muchas cadenas similares, lo que puede generar futuros competidores.
- Costos muy altos de equivocarse, ya que es una gran inversión.

## **2. Estrategias**

### 2.1 Validación de supuestos e interés por la propuesta

Se realizaron dos investigaciones: una cualitativa y otra cuantitativa. Ambas fueron hechas al consumidor final (en este caso también es el comprador).

Las muestras no son muy representativas, pero nos sirven para saber el atractivo de la propuesta, cambiar lo que sea necesario y poder sacar conclusiones.

Los objetivos para la investigación fueron:

- El rol que juega la marca a la hora de elegir dónde comer
- Cuales son los atributos y características más importantes que busca el target a la hora de almorzar
- Los valores que se pueden asociar a Green & Office
- Medir el grado de interés en la propuesta

La entrevista cualitativa consistió en hacer entrevistas en profundidad a 5 personas que podían llegar a ser el target objetivo.( Ver anexo 3)

Estos fueron los insights descubiertos:

- Los consumidores buscan almuerzos que satisfagan y que sean saludables:

“Lo que más me importa es el precio-calidad-cantidad, llego con bastante hambre a la hora del almuerzo, busco siempre alguna ensalada , wrap, tartas algo que quede satisfecha y a la vez sea saludable, no me gusta comer muy pesado al medio día ya que debo seguir trabajando luego del almuerzo además salir a comer fuera de la oficina lo veo como una actividad que me permite despejarme, relajarme un poco, salir del ambiente de trabajo y pasar un momento diferente con mis compañeros”.

“Busco algo rico, fresco, sano y a buen precio, y que no haya mucha gente para comprar por el tiempo. Que sea abundante también”

- Los consumidores eligen comer en locales de comida rápida por la falta de tiempo y por lo económico que resultan

“Porque no tengo tiempo de sentarme a comer porque debo seguir con mis actividades y sé que es un lugar donde puedo comer en muy poco tiempo”

- Los consumidores a la hora del almuerzo buscan la distracción y relajación

“Busco pasar un lindo momento, comer algo que no puedo preparar en casa o que por lo general preparen en el comedor, cuando salgo de la oficina a almorzar no solo busco alimentarme de forma saludable sino poder relajarme, salir de la rutina diaria del trabajo, tener un break de distención, de desconexión absoluta”.

“Llenarme y comer rico, sano y no caro. Busco distenderme del horario laboral, charlar con compañeros y disfrutar ese momento”.

- Los consumidores varían su menú según la temporada

“Por lo general en verano, busco wraps, ensaladas, tartas que a veces complemento con un yogurt con cereales o fruta, en invierno tal vez busco una sopa o un wok”.

- Es importante contar con variedad en los productos que ofreceremos

“Al ser vegetariana hay que saber buscar, porque además uno quiere cuidarse y no en todos lados cocinan muy saludable, hay que cuidarse de donde se compra, ver bien el lugar que cumple con las condiciones de seguridad e higiene.”

- Es importante ofrecer un lugar agradable pero que sea accesible

“No estoy tan contenta con la calidad que ofrecen los lugares que hay actualmente. Por lo general los lugares que son lindos y agradables para quedarse comiendo algo suelen ser muy caros, y si no cuento con mucho presupuesto, termino comprando en algún lugar que no es tan agradable pero que se ajusta a mi presupuesto”

“Me gusta la variedad del menú del día, no me gusta que lo fijo (pollo, empanadas, tartas, milanesas) a veces están de hace varios días. Y las tartas caen pesadas (que repetís durante el día)”

- La comida sana no existe

“Creo que no existe de por sí la comida sana, creo que uno debe tener una alimentación saludable eligiendo con criterio su comida, de forma variada, no solo en la comida sino también en sus diferentes tipos de cocciones, se que comer comida frita no es bueno para mi cuerpo pero de vez en cuando me gusta poder comer frituras, tampoco es bueno el otro extremo de comer ensalada de vegetales crudos todos los días sin agregar alguna proteína o hidrato que son tan buenos para el organismo, por eso creo que es importante comer variado y elegir siempre que se pueda que sea variada”.

- A la gente le gusta comer rico, sin espera y a un precio conveniente

“Si me gustaría, solo tengo una hora para comer y cuando salgo si encima que camino 4/5 cuadras para llegar al lugar, luego tengo 15 minutos o más de espera para que me entreguen la comida me queda muy poco tiempo para comer tranquila.”

“Porque al mediodía el tiempo apremia, y es importante poder conseguir algo sano y rico en vez de caer en las casas de comida rápida”

- Los consumidores buscan comer algo diferente a lo que pueden comer en la casa

“Que sea rico, saludable, que me llene, que sea algo diferente a lo que puedo comer en casa o en el comedor de la empresa.”

- Los consumidores les gustaría que los edificios implementen este concepto en sus edificios porque todos los lugares que existen hoy en día colapsan

“Me gustaría, por la zona donde yo trabajo hay muchas oficinas y por lo general todos salen a comer dentro del mismo rango horario, los lugares colapsan y es muy poco el tiempo que te queda realmente para comer, estaría bueno que este lugar cuente con un espacio donde sentarse, ya que en la empresa solo está el comedor de personal, si los precios son accesible, compraría seguido y sobre todo en invierno que con el frio uno no quiere salir tanto. A veces quieres tan solo tomar un café, porque almorzaste en el comedor, pero no quieres salir y esta sería una muy buena opción”.

- Existe intención de compra por parte de los encuestados y atracción hacia la propuesta

“Me parece súper atractiva la idea, pero tienen que poder manejar la cantidad de gente que le puede hacer un pedido. Tengan en cuenta que casi todos vamos a comer en el mismo horario”.

Para validar los insights descubiertos en la investigación cualitativa, se realizó una investigación cuantitativa (Ver anexo 4), en donde se entrevistaron a varias personas que se consideraban target objetivo.

Estas fueron las conclusiones más relevantes (Para ver todo los resultados ver Anexo 5)

- El 50% de los encuestados tiene menos de 45 minutos para comer en el almuerzo
- Más del 50% gasta menos de \$50 para comer
- El 85% de los encuestados trabajan en relación de dependencia, por lo cual les facilitaría tener un módulo en el hall de su edificio
- Es muy parejo la cantidad de gente que tiene o no comedor en la empresa, pero de los que lo tienen, el mismo no es gratuito. Esto facilitaría la compra en el modulo
- Es muy parejo la gente que lleva vianda al trabajo y los que no. Pero la mayoría de los encuestados no piden Delivery
- El 65% caminaría entre 1 y 3 cuadras para ir a comer.
- A la hora de almorzar los días de semana la gente le presta más atención al precio, la rapidez y el sabor ( que sea rico)
- Un 35% suele comer pizza/ empanadas en el almuerzo
- A la gente le interesaría que haya licuados y frutas
- Las opciones de comida que tienen hoy en día les parecen muy básicas
- El 65% estaría dispuesto a pagar más por cercanía
- Un 45% encuentra muy atractiva la propuesta de los módulos en los halls de los edificios
- El 80% conoce la marca Green & Company
- Los atributos con los que más la asocian son Rico y Natural
- Al 40% le aportaría saber que la marca Green & Company esta por detrás de esta propuesta

## 2.2 Desarrollo de estrategias

La estrategia del negocio esta apuntado a ser un “Tienda de conveniencia”. Ahora bien, ¿Qué es una tienda de conveniencia? La orientación del consumidor a la “conveniencia” está relacionada a todo producto que le ahorre tiempo y esfuerzo al consumidor. Algunos aspectos están asociados a productos manufacturados, que en su diseño incluyen características como ser

tamaño, conservación, packaging, etc. que reducen el tiempo y esfuerzo del consumidor en su compra, almacenamiento y uso ( Anderson and Shugan 1991; Kelley 1958).

Los aspectos que reducen los tiempos y esfuerzos del consumidor en la compra, como ser los horarios de apertura de un negocio( en este caso desde las 08 hasta las 19 hs: una hora antes que comience el horario laboral y una después de que termina el mismo) , la facilidad de abastecerse del producto( rápido y practico), la facilidad del pago( se podrá pagar a través de una app, la web, compra anticipada o bien en la caja de forma automática ), entre otros están vinculados a un servicio de conveniencia. Green & Office cumple con todos estos requerimientos.

La importancia de los servicios de conveniencia radica en que facilita la venta de productos y servicios por igual.

### 2.3 Segmentación, targeting y posicionamiento

Por todo lo explicado anteriormente, la estrategia está orientada a la variedad en los platos de comida, sobre todo en los platos calientes. Pienso que es donde más oportunidad de diferenciarnos tenemos y por otro lado, el expertise que tiene la empresa a la hora de ofrecer variedad de platos.

Con esta nueva unidad de negocio, Green & Office, busca satisfacer tanto a hombres y mujeres corporativos o profesionales, entre 25 y 50 años, de un estrato social ABC/C2, que buscan comer en poco tiempo, de manera sana y a un precio conveniente.

El horario de apertura sea desde las 08 hs hasta las 19 hs. Esto va a servir tanto para la gente que quiera comprar para el almuerzo, merienda o incluso la cena. Este último punto es importante destacar, ya que es una ventaja adicional cuando la gente se retira de las oficinas, ya puede resolver el tema de la cena eligiendo otro plato "to take away".

Las variables establecidas para caracterizar a la segmentación son:

Disponibilidad económica para el almuerzo

Realización de actividades al mediodía

Expectativas de la comida

Tiempo

Comen en grupo o individual

Comodidad

Calidad/servicio

En relación con la alimentación y las expectativas a la hora del almuerzo, se puede concluir que hay varios segmentos identificados: (De acuerdo a sus comportamientos, la segmentación puede ser actitudinal, psicográfica, demográfica):

Empleados que llevan tupper: Hombres y mujeres, jóvenes, que no destinan capital para el almuerzo.

Empleados que comen en el escritorio: Hombres y mujeres que realizan actividades extracurriculares al mediodía.

Empleados que les gusta sentarse y que los atiendan: Hombres y mujeres de alto rango en la empresa, quienes suelen hacer negocios al mediodía.

Empleados que solo compran bebida y/o postre: Hombres y mujeres que destinan capital limitado para el almuerzo.

Empleados que piden Delivery: Hombres y mujeres que no les gusta el comedor de la empresa o que no cuentan con lugares cercanos para ir a comer.

Habiendo caracterizado a los empleados corporativos, los segmentos que voy a apuntar, o sea mi target, son los empleados que comen en el escritorio, empleados que solo compran bebida y/o postre, y los empleados que piden Delivery. Para ellos, mi propuesta de valor va a ser mejor que la de los competidores actuales.

En este modelo de negocios, el comprador es el consumidor. En consecuencia, cuando comuniquemos, va a ser más fácil dirigirnos a ellos, ya que son la misma persona.

Posicionamiento: Green & Office busca ser percibida como una empresa de calidad, innovadora y confiable, ofreciendo una propuesta conveniente: comida saludable, rápida, cercana y económica.

Propuesta de valor: Poder ofrecer una alternativa conveniente a los empleados corporativos, que quieren comer sano, rico, variado, rápido y económico. Además, poder ofrecer una renta adicional al consorcio del edificio.

Como propuesta de valor agregado, este servicio va a estar disponible desde las 8 hasta las 19 hs y va a existir una web donde van a poder abonar la comida por adelantando recibiendo un descuento.

Diferenciación: La diferenciación que tendremos es que vamos a ofrecer un plan semanal de comida avalado por un profesional en nutrición. Además, va a ser un servicio que se encontrará en la planta baja del edificio y eso lo hace más conveniente. (Cercanía, económico, rapidez) También, va a existir la posibilidad que se le alcance la comida al escritorio del empleado: Delivery.

### **3. Objetivos**

- Recuperar la inversión antes del tercer año de apertura
- Llegar a un resultado neto positivo luego del primer año
- Duplicar la cantidad de clientes del primer año para el segundo año.
- Replicar el modelo con un sistema de franquicias al segundo año de apertura

Por lo tanto, al ser una nueva unidad de negocios de la empresa Multifood, la finalidad es poder diversificar el riesgo entre todas las inversiones de negocios que tienen. Esta es una nueva oportunidad para aumentar la rentabilidad del negocio, abriendo un nuevo mercado desconocido hasta el momento.

Con esto, los costos fijos y la capacidad ociosa que tienen, la están amortizando al incluir nuevos canales a donde enviar la mercadería. Por último, la marca cobraría más fuerza y haría que logren aumentar las ventas de otros locales por asociación (Green & Company – Green & Office).

### **4. Planes operativos**

#### 4.1 Producto

Las características más importantes y distintivas que van a tener los productos de Green & Office (del servicio que estoy ofreciendo), es que van a ser:

- Frescos
- Ricos
- Sanos
- Variados
- Accesibles

La duración media de vida del producto va a ser de 2 días. Todos los días va a venir el camión a primera hora de la mañana con los productos para ese día.

Los productos que no fueron vendidos y no pueden ser consumidos porque paso su vida útil, van a ser retirados por ese mismo camión para llevarlos nuevamente a la fábrica y donarlo/tirarlos.

Como ya mencionamos, los productos ofrecidos van a ser muy surtidos y se van a escuchar sugerencias para todas las 4 temporadas en donde los productos van a ser cambiados.

#### 4.2 Plaza

Uno de los objetivos de esta nueva unidad de negocio es poder aprovechar la capacidad ociosa que tiene la fábrica de la empresa Multifood en el barrio de Palermo.

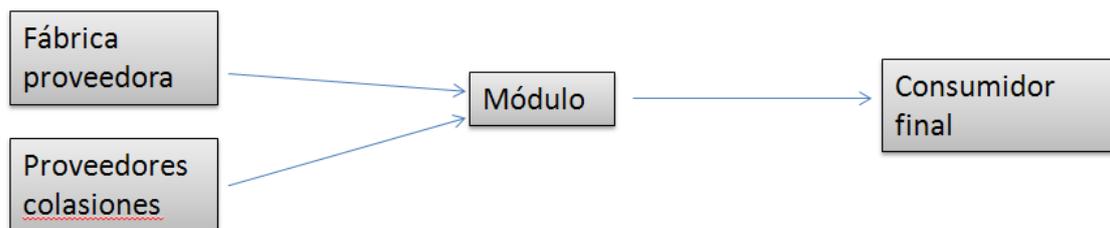
Es por eso que la distribución la van a hacer ellos diariamente hacia los distintos módulos que haya en los diferentes puntos de la Capital Federal.

Al tener este servicio de transporte dentro de la empresa, en un principio solo se van a realizare viajes dentro de Capital Federal y en el largo plazo la idea es extenderse hacia todo Buenos Aires

Los productos que la empresa no pueda abastecer, se les pedirá a las empresas correspondientes que se hagan cargo de la comercialización de los mismos y se aseguren que lleguen a los módulos correspondientes.

En todo este proceso, será muy importante tener como aliado al consorcio y las empresas involucradas para poder entrar y salir del edificio sin ningún inconveniente.

### Estructura canal de distribución



Fuente: Elaboración propia

La distribución en el caso de la empresa Multifood va a ser intensiva, ya que se tiene que realizar todos los días directo desde la fábrica hasta el módulo. Al ser productos que necesitan ser refrigerados no puede haber paradas intermedias.

En el caso de los productos tercerizados, la distribución va a ser selectiva. Dependiendo del volumen que le compremos, vamos o no ser su prioridad a la hora de distribuir.

Esta es una oportunidad única que tiene la empresa Multifood de poder abastecer a muchos locales con mucha eficiencia. La empresa ya cuenta con la operatoria, la logística y la capacidad de producción. A diferencia de un local que abre de cero sin ninguna de estas ventajas, Green & Office se verá beneficiada.

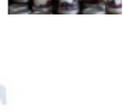
Por otro lado, el local solo cuenta con 30 metros cuadrados y en ese espacio no habrá cocina, por lo cual es muy importante que todos los productos vengan empaquetados desde la fábrica, para solo calentarlos y venderlos con un mínimo de personal.

Este modelo de negocios no sería una franquicia, sería una nueva unidad de negocios, pero si estará hecho como un modelo franquiciable para que luego de

asentarse con los primeros locales propios se pueda dar como franquicia y que sea replicable.

#### 4.3 Precio

Cuadro: Precio consumidor final en Pesos Argentinos

Familias	Oferta de productos	Precio	Combos	Precio Combo	Fotos
Ensaladas	Salmon	\$ 70	Ensalada+Bebida	\$ 70	
	Pollo	\$ 65	Ensalada+Bebida+Postre	\$ 90	
	Langostinos	\$ 70	Ensalada+Postre	\$ 70	
	Atun	\$ 60	Ensalada+Café	\$ 60	
	Vegetariana	\$ 50	Ensalada+Café+Postre	\$ 90	
Sandwiches/Wraps	Pollo/Carne/Salmón	\$ 65	Sandwich/wrap+Bebida	\$ 70	
	Vegetarianos	\$ 50	Sandwich/wrap+Bebida+Postre	\$ 90	
			Sandwich/wrap+Postre	\$ 70	
			Sandwich/wrap+Café	\$ 60	
			Sandwich/wrap+Café+Postre	\$ 90	
Platos calientes	Veggie+Guanición	\$ 90	Plato Caliente+Bebida	\$ 100	
	Plato de pollo/carne/pescado con guarnición	\$ 90	Plato Caliente+Bebida+Postre	\$ 115	
	Pastas	\$ 90	Plato Caliente+Postre	\$ 100	
	Tartas+Guanición	\$ 90	Plato Caliente+Café	\$ 100	
			Plato Caliente+Café+Postre	\$ 115	
Bebidas frías	Aguas saborizadas	\$ 20	Bebidas frías+colaciones	\$ 35	
	Licudados	\$ 30	Bebidas frías+postres	\$ 35	
	Aguas y Gaseosas	\$ 20			
Bebidas calientes	Café/Te	\$ 20	Café/te+ Colaciones	\$ 30	
Colaciones	Frutas secas	\$ 20			
	Snack salados sin TACC	\$ 15			
	Frutas	\$ 20			
	Barritas	\$ 15			
Postres	Fruta cortadas	\$ 25			
	Yogur	\$ 20			

Fuente: Elaboración propia. Todos los precios son con IVA.

Como ya se mencionó anteriormente, la empresa Multifood proveerá todos los insumos necesarios para poder vender el producto al consumidor final. Luego de las ventas obtendrán un porcentaje pactado por ambas partes.

Este cuadro muestra las opciones de desayuno, almuerzo y merienda. (También está la opción de cena que es similar a la del almuerzo).

Por otro lado estará la opción de combos que serán más económicos que los precios individuales.

Queremos que los productos sean percibidos como premium y que el servicio ofrecido sea altamente valorado y diferenciador para que le agregue valor al consumidor, pero que a la vez una de las características más importantes de la estrategia es que mantenga un precio conveniente y competitivo.

Para poder llegar a estos precios se tomó de base al de la competencia: Starbucks y Havana (aunque como dijimos estos no son los únicos competidores ya que hay otros sustitutos, pero para compararnos con algo más real elegimos a estos).

Esta se puede considerar una estrategia neutra, no es ni de penetración (ya que los precios no se consideran bajos, sino que competitivos) y tampoco es una estrategia de descreme (no son precios altos. El objetivo no es alcanzar un segmento de mercado que esté dispuesto a pagar un precio alto por una marca específica o un producto especializado. Por lo tanto en este caso el precio no forma parte de la estrategia de posicionamiento.). En este caso el precio es aconsejable en función de la imagen que desea lograrse, siendo competitivos y teniendo en cuenta los costos.

Por el momento, no hay posibilidad de determinar precios diferentes para las distintas posibles locaciones de alquiler que existan.

#### 4.4 Promoción

El mensaje que se quieren transmitir y es parte de la estrategia es: "La comodidad lo hace más rico". Con este nuevo concepto de módulos de comida en los edificios corporativos se quiere transmitir que no hace falta moverte de la oficina para conseguir un producto rico y conveniente.

La comunicación debe girar sobre los siguientes conceptos:

- Rico
- Sano
- Variado
- Cómodo
- Accesible

Y los objetivos que debe cumplir son:

- Reconocimiento y recordación del concepto
- Compra y Recompra
- Entender el diferencial

La empresa cuenta con poco capital para la comunicación.

Igualmente lo más importante es generar visibilidad en las oficinas en los alrededores, para que la gente se acerque a conocer este nuevo concepto y sepa que puede consumir por más que no trabaje allí.

Hoy en día es fundamental tener redes sociales para comunicar los platos del día, horarios de apertura y cierre, delivery y en un futuro comunicar la página web/app's, etc.



Fuente: Elaboración propia (Ejemplo de Comunicación en el edificio)



Fuente: Elaboración propia (Ejemplo de aplicación mobile)

Tener un buen vínculo con la gente de Recursos Humanos de las empresas que estén en el edificio es fundamental, para poder llevar mediante mailing a nuestra audiencia objetiva-.

## 5. Proyección de resultados y Análisis financiero

Para saber cuánto facturará la empresa en el futuro y qué porcentaje de incidencia tendrán los gastos, se realizó un Estado de Resultados.

## Cuadro 2: Estado de Resultados

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas Netas	35.736	41.304	48.173	52.746	57.214	62.060	63.506	64.985	70.489	77.902	86.892	97.808
Costo de mercadería vendida	9.155	10.582	12.342	13.513	14.658	15.900	16.270	16.649	18.059	19.958	22.262	25.058
Utilidad Bruta	26.580	30.722	35.831	39.233	42.556	46.160	47.236	48.336	52.430	57.944	64.630	72.750
Gastos de ventas generales y de administración	80.184	59.296	61.015	62.626	64.262	65.951	67.469	69.022	70.850	72.827	74.934	77.193
EBITDA	-53.604	-28.574	-25.183	-23.393	-21.706	-19.791	-20.234	-20.686	-18.420	-14.884	-10.304	-4.443
Depreciación y Amortización	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EBIT	-53.604	-28.574	-25.183	-23.393	-21.706	-19.791	-20.234	-20.686	-18.420	-14.884	-10.304	-4.443
Gastos financieros	1.036	1.198	1.397	1.530	1.659	1.800	1.842	1.885	2.044	2.259	2.520	2.836
Utilidad neta antes de Impuestos a las ganancias	-54.640	-29.771	-26.581	-24.923	-23.365	-21.591	-22.076	-22.571	-20.465	-17.143	-12.824	-7.279
Impuesto a las ganancias	-19.124	-10.420	-9.303	-8.723	-8.178	-7.557	-7.726	-7.900	-7.163	-6.000	-4.488	-2.548
Resultado Neto	-35.516	-19.351	-17.277	-16.200	-15.187	-14.034	-14.349	-14.671	-13.302	-11.143	-8.336	-4.732

Mes	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Ventas Netas	105.366	115.368	123.959	133.085	141.633	149.758	153.247	156.818	169.832	185.954	203.607	218.769
Costo de mercadería vendida	26.995	29.557	31.758	34.096	36.286	38.368	39.262	40.176	43.511	47.641	52.164	56.048
Utilidad Bruta	78.371	85.811	92.201	98.989	105.347	111.390	113.985	116.641	126.321	138.313	151.443	162.720
Gastos de ventas generales y de administración	79.287	81.565	83.797	86.101	88.411	90.736	92.826	94.964	97.712	100.693	103.811	106.828
EBITDA	-916	4.246	8.404	12.888	16.936	20.654	21.159	21.677	28.609	37.620	47.632	55.893
Depreciación y Amortización	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EBIT	-916	4.246	8.404	12.888	16.936	20.654	21.159	21.677	28.609	37.620	47.632	55.893
Gastos financieros	3.056	3.346	3.595	3.859	4.107	4.343	4.444	4.548	4.925	5.393	5.905	6.344
Utilidad neta antes de Impuestos a las ganancias	-3.971	900	4.809	9.028	12.829	16.311	16.715	17.130	23.684	32.228	41.727	49.549
Impuesto a las ganancias	-1.390	315	1.683	3.160	4.490	5.709	5.850	5.995	8.289	11.280	14.605	17.342
Resultado Neto	-2.581	585	3.126	5.868	8.339	10.602	10.865	11.134	15.394	20.948	27.123	32.207

Mes	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Ventas Netas	234.521	247.577	268.546	294.493	321.949	348.674	356.798	365.111	396.036	421.474	457.172	500.571
Costo de mercadería vendida	60.084	63.429	68.801	75.449	82.483	89.330	91.411	93.541	101.464	107.981	117.127	128.246
Utilidad Bruta	174.437	184.148	199.745	219.044	239.466	259.344	265.387	271.570	294.572	313.493	340.045	372.326
Gastos de ventas generales y de administración	109.928	112.916	116.429	120.293	124.301	128.319	131.277	134.303	138.743	142.914	147.761	153.133
EBITDA	64.509	71.232	83.316	98.751	115.165	131.025	134.110	137.268	155.829	170.579	192.284	219.193
Depreciación y Amortización	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EBIT	64.509	71.232	83.316	98.751	115.165	131.025	134.110	137.268	155.829	170.579	192.284	219.193
Gastos financieros	6.801	7.180	7.788	8.540	9.337	10.112	10.347	10.588	11.485	12.223	13.258	14.517
Utilidad neta antes de Impuestos a las ganancias	57.708	64.053	75.528	90.211	105.828	120.913	123.763	126.679	144.344	158.356	179.026	204.676
Impuesto a las ganancias	20.198	22.418	26.435	31.574	37.040	42.320	43.317	44.338	50.520	55.425	62.659	71.637
Resultado Neto	37.510	41.634	49.093	58.637	68.788	78.594	80.446	82.342	93.823	102.931	116.367	133.040

El primer componente del mismo son las Ventas Netas. Se considera que el mes tiene 22 días hábiles y que las ventas estarán dadas por los consumos que se den de lunes a viernes entre las 8 y 19 hs.

La inflación anual es del 28%, pero se aplica mensualmente un aumento de 2,3%.

## Cuadro 1: Ventas netas

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas Netas	35.736	41.304	48.173	52.746	57.214	62.060	63.506	64.985	70.489	77.902	86.892	97.808
Mes	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Ventas Netas	105.366	115.368	123.959	133.085	141.633	149.758	153.247	156.818	169.832	185.954	203.607	218.769
Mes	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Ventas Netas	234.521	247.577	268.546	294.493	321.949	348.674	356.798	365.111	396.036	421.474	457.172	500.571

# Desglose de Ventas netas

	Precios Penetración		Aumento 5%									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Precio plato del día	\$ 74.38	\$ 76.11	\$ 81.69	\$ 83.60	\$ 85.54	\$ 87.54	\$ 89.58	\$ 91.66	\$ 93.80	\$ 95.98	\$ 98.22	\$ 100.51
Precio promedio ensaladas	\$ 49.59	\$ 50.74	\$ 54.46	\$ 55.73	\$ 57.03	\$ 58.36	\$ 59.72	\$ 61.11	\$ 62.53	\$ 63.99	\$ 65.48	\$ 67.01
Precio promedio sandwiches	\$ 53.72	\$ 54.97	\$ 59.00	\$ 60.37	\$ 61.78	\$ 63.22	\$ 64.69	\$ 66.20	\$ 67.74	\$ 69.32	\$ 70.94	\$ 72.59
Precio promedio wraps	\$ 53.72	\$ 54.97	\$ 59.00	\$ 60.37	\$ 61.78	\$ 63.22	\$ 64.69	\$ 66.20	\$ 67.74	\$ 69.32	\$ 70.94	\$ 72.59
Precio promedio bebidas	\$ 16.53	\$ 16.91	\$ 18.15	\$ 18.58	\$ 19.01	\$ 19.45	\$ 19.91	\$ 20.37	\$ 20.84	\$ 21.33	\$ 21.83	\$ 22.34
Precio promedio yogur	\$ 16.53	\$ 16.91	\$ 18.15	\$ 18.58	\$ 19.01	\$ 19.45	\$ 19.91	\$ 20.37	\$ 20.84	\$ 21.33	\$ 21.83	\$ 22.34
Precio frutas	\$ 16.53	\$ 16.91	\$ 18.15	\$ 18.58	\$ 19.01	\$ 19.45	\$ 19.91	\$ 20.37	\$ 20.84	\$ 21.33	\$ 21.83	\$ 22.34
Precio Café	\$ 16.53	\$ 16.91	\$ 18.15	\$ 18.58	\$ 19.01	\$ 19.45	\$ 19.91	\$ 20.37	\$ 20.84	\$ 21.33	\$ 21.83	\$ 22.34
Precio promedio colaciones	\$ 12.40	\$ 12.69	\$ 13.62	\$ 13.93	\$ 14.26	\$ 14.59	\$ 14.93	\$ 15.28	\$ 15.63	\$ 16.00	\$ 16.37	\$ 16.75
Ajuste por inflación		1,0233	1,0733	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233
1,21	\$ 58	\$ 59	\$ 64	\$ 65	\$ 67	\$ 68	\$ 70	\$ 71	\$ 73	\$ 75	\$ 76	\$ 78
	\$ 16	\$ 16	\$ 17	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 19	\$ 19	\$ 20	\$ 20	\$ 21	\$ 21
Total	\$ 35.736	\$ 41.304	\$ 48.173	\$ 52.746	\$ 57.214	\$ 62.060	\$ 63.506	\$ 64.985	\$ 70.489	\$ 77.902	\$ 86.892	\$ 97.808
pers	520	600	642	687	728	772	772	772	818	884	963	1059
pers	360	400	428	458	485	515	515	515	545	589	642	706

22 días hábiles

enero sin cre febrero sin crecimiento

Asumo que mis costos de mercadería vendida son el 30% de mis ingresos

	Precios Penetración		Aumento 5%																			
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24										
Precio plato del día	\$ 102.85	\$ 105.25	\$ 107.70	\$ 110.21	\$ 112.78	\$ 115.41	\$ 118.09	\$ 120.85	\$ 123.66	\$ 126.54	\$ 129.49	\$ 132.51										
Precio promedio ensaladas	\$ 68.57	\$ 70.17	\$ 71.80	\$ 73.47	\$ 75.19	\$ 76.94	\$ 78.73	\$ 80.56	\$ 82.44	\$ 84.36	\$ 86.33	\$ 88.34										
Precio promedio sandwiches	\$ 74.28	\$ 76.01	\$ 77.78	\$ 79.60	\$ 81.45	\$ 83.35	\$ 85.29	\$ 87.28	\$ 89.31	\$ 91.39	\$ 93.52	\$ 95.70										
Precio promedio wraps	\$ 74.28	\$ 76.01	\$ 77.78	\$ 79.60	\$ 81.45	\$ 83.35	\$ 85.29	\$ 87.28	\$ 89.31	\$ 91.39	\$ 93.52	\$ 95.70										
Precio promedio bebidas	\$ 22.86	\$ 23.39	\$ 23.93	\$ 24.49	\$ 25.06	\$ 25.65	\$ 26.24	\$ 26.85	\$ 27.48	\$ 28.12	\$ 28.78	\$ 29.45										
Precio promedio yogur	\$ 22.86	\$ 23.39	\$ 23.93	\$ 24.49	\$ 25.06	\$ 25.65	\$ 26.24	\$ 26.85	\$ 27.48	\$ 28.12	\$ 28.78	\$ 29.45										
Precio frutas	\$ 22.86	\$ 23.39	\$ 23.93	\$ 24.49	\$ 25.06	\$ 25.65	\$ 26.24	\$ 26.85	\$ 27.48	\$ 28.12	\$ 28.78	\$ 29.45										
Precio Café	\$ 22.86	\$ 23.39	\$ 23.93	\$ 24.49	\$ 25.06	\$ 25.65	\$ 26.24	\$ 26.85	\$ 27.48	\$ 28.12	\$ 28.78	\$ 29.45										
Precio promedio colaciones	\$ 17.14	\$ 17.54	\$ 17.95	\$ 18.37	\$ 18.80	\$ 19.23	\$ 19.68	\$ 20.14	\$ 20.61	\$ 21.09	\$ 21.58	\$ 22.08										
Ajuste por inflación		1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233										
1,21	\$ 80	\$ 82	\$ 84	\$ 86	\$ 88	\$ 90	\$ 92	\$ 94	\$ 96	\$ 98	\$ 101	\$ 103										
	\$ 22	\$ 22	\$ 23	\$ 23	\$ 24	\$ 24	\$ 25	\$ 26	\$ 26	\$ 27	\$ 27	\$ 28										
Total	\$ 105.366	\$ 115.368	\$ 123.959	\$ 133.085	\$ 141.633	\$ 149.758	\$ 153.247	\$ 156.818	\$ 169.832	\$ 185.954	\$ 203.607	\$ 218.769										
pers	1100	1177	1236	1298	1350	1390	1390	1390	1473	1577	1687	1771										
pers	800	856	899	939	977	1026	1026	1026	1077	1152	1233	1295										

22 días hábiles

enero sin cre febrero sin crecimiento

Asumo que mis costos de mercadería vendida son el 30% de mis ingresos

	Precios Penetración		Aumento 5%																																
	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36																							
Precio plato del día	\$ 135.60	\$ 138.76	\$ 141.99	\$ 145.30	\$ 148.68	\$ 152.15	\$ 155.69	\$ 159.32	\$ 163.03	\$ 166.83	\$ 170.72	\$ 174.69																							
Precio promedio ensaladas	\$ 90.40	\$ 92.50	\$ 94.66	\$ 96.86	\$ 99.12	\$ 101.43	\$ 103.79	\$ 106.21	\$ 108.69	\$ 111.22	\$ 113.81	\$ 116.46																							
Precio promedio sandwiches	\$ 97.93	\$ 100.21	\$ 102.55	\$ 104.94	\$ 107.38	\$ 109.88	\$ 112.44	\$ 115.06	\$ 117.74	\$ 120.49	\$ 123.30	\$ 126.17																							
Precio promedio wraps	\$ 97.93	\$ 100.21	\$ 102.55	\$ 104.94	\$ 107.38	\$ 109.88	\$ 112.44	\$ 115.06	\$ 117.74	\$ 120.49	\$ 123.30	\$ 126.17																							
Precio promedio bebidas	\$ 30.13	\$ 30.83	\$ 31.55	\$ 32.29	\$ 33.04	\$ 33.81	\$ 34.60	\$ 35.40	\$ 36.23	\$ 37.07	\$ 37.94	\$ 38.82																							
Precio promedio yogur	\$ 30.13	\$ 30.83	\$ 31.55	\$ 32.29	\$ 33.04	\$ 33.81	\$ 34.60	\$ 35.40	\$ 36.23	\$ 37.07	\$ 37.94	\$ 38.82																							
Precio frutas	\$ 30.13	\$ 30.83	\$ 31.55	\$ 32.29	\$ 33.04	\$ 33.81	\$ 34.60	\$ 35.40	\$ 36.23	\$ 37.07	\$ 37.94	\$ 38.82																							
Precio Café	\$ 30.13	\$ 30.83	\$ 31.55	\$ 32.29	\$ 33.04	\$ 33.81	\$ 34.60	\$ 35.40	\$ 36.23	\$ 37.07	\$ 37.94	\$ 38.82																							
Precio promedio colaciones	\$ 22.60	\$ 23.13	\$ 23.66	\$ 24.22	\$ 24.78	\$ 25.36	\$ 25.95	\$ 26.55	\$ 27.17	\$ 27.80	\$ 28.45	\$ 29.12																							
Ajuste por inflación		1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233																							
1,21	\$ 105	\$ 108	\$ 110	\$ 113	\$ 116	\$ 118	\$ 121	\$ 124	\$ 127	\$ 130	\$ 133	\$ 136																							
	\$ 29	\$ 29	\$ 30	\$ 31	\$ 31	\$ 32	\$ 33	\$ 34	\$ 34	\$ 35	\$ 36	\$ 37																							
Total	\$ 234.521	\$ 247.577	\$ 268.546	\$ 294.493	\$ 321.949	\$ 348.674	\$ 356.798	\$ 365.111	\$ 396.036	\$ 421.474	\$ 457.172	\$ 500.571																							
pers	1860	1916	2031	2173	2325	2465	2465	2465	2612	2717	2880	3081																							
pers	1340	1394	1477	1595	1691	1776	1776	1776	1882	1958	2075	2220																							

22 días hábiles

enero sin cre febrero sin crecimiento

Asumo que mis costos de mercadería vendida son el 30% de mis ingresos

Se determinó la lista de precios para cada uno de los productos del menú, realizándose un 5% de aumento en el mes 3, y un 2,3% mensual por el resto del horizonte de este proyecto.

Dado que no hay una cifra clara de cuál va a ser la inflación esperada para 2016, pero considerando que para algunas instituciones estará entre 26% y 38% y para el Palacio de Hacienda entre 20% y 25%, considero que una inflación anual en el orden de 28% es correcto. A su vez, como la gestión de este gobierno es nueva, todavía no hay indicios claros de cómo las medidas adoptadas van a impactar en la economía con lo cual se asume una postura conservadora y se replica el mismo porcentaje de inflación para los 3 años.

### Cuadro 3: Inflación



Inflación	Variación anual
2012 vs 2011	24%
2013 vs 2012	26%
2014 vs 2013	24%
2015 vs 2014	38%
2016 vs 2015	25%
2017 vs 2016	28%

Para la segunda línea del Estado de Resultados, se determinó que el Costo de Mercadería Vendida es aproximadamente al 31% de las Ventas Netas. Y así, restando los tres componentes, se llegó a la Utilidad Bruta.

Para calcular los Costos de Ventas, Generales, de Administración y Financieros, se listó cada uno de ellos y se lo clasificó entre costo fijo y costo variable, a fin de facilitar la proyección de la evolución de los mismos en el tiempo. Los costos fijos aumentaron en línea con la inflación, y los variables en base a los cambios en las cantidades utilizadas.

Los costos fijos son: Gastos varios (gas, luz, etc), limpieza, librería, Internet, mantenimiento, salarios, cargas sociales, uniformes, aguinaldos, alquileres,

publicidad y provisiones. Mientras que los costos variables son el costo de la mercadería vendida, descartables, tarjetas, ingresos brutos y gastos bancarios.

## Cuadro 4: Cálculo de Gastos en \$ y en %

### Costos variables

CV												
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas Netas	\$ 35.736	\$ 41.304	\$ 48.173	\$ 52.746	\$ 57.214	\$ 62.060	\$ 63.506	\$ 64.985	\$ 70.489	\$ 77.902	\$ 86.892	\$ 97.808
1,21 CMV( alimentos)	\$ 9.155	\$ 10.582	\$ 12.342	\$ 13.513	\$ 14.658	\$ 15.900	\$ 16.270	\$ 16.649	\$ 18.059	\$ 19.958	\$ 22.262	\$ 25.058
DESCARTABLES	\$ 1.072	\$ 1.239	\$ 1.445	\$ 1.582	\$ 1.716	\$ 1.862	\$ 1.905	\$ 1.950	\$ 2.115	\$ 2.337	\$ 2.607	\$ 2.934
TARJETAS	\$ 465	\$ 537	\$ 626	\$ 686	\$ 744	\$ 807	\$ 826	\$ 845	\$ 916	\$ 1.013	\$ 1.130	\$ 1.272
IBRUTOS	\$ 1.072	\$ 1.239	\$ 1.445	\$ 1.582	\$ 1.716	\$ 1.862	\$ 1.905	\$ 1.950	\$ 2.115	\$ 2.337	\$ 2.607	\$ 2.934
GASTOS BANCOS	\$ 572	\$ 661	\$ 771	\$ 844	\$ 915	\$ 993	\$ 1.016	\$ 1.040	\$ 1.128	\$ 1.246	\$ 1.390	\$ 1.565
CMV( alimentos)	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%
DESCARTABLES	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
TARJETAS	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%
IBRUTOS	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
GASTOS BANCOS	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%

CV												
Mes	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Ventas Netas	\$ 105.366	\$ 115.368	\$ 123.959	\$ 133.085	\$ 141.633	\$ 149.758	\$ 153.247	\$ 156.818	\$ 169.832	\$ 185.954	\$ 203.607	\$ 218.769
1,21 CMV( alimentos)	\$ 26.995	\$ 29.557	\$ 31.758	\$ 34.096	\$ 36.286	\$ 38.368	\$ 39.262	\$ 40.176	\$ 43.511	\$ 47.641	\$ 52.164	\$ 56.048
DESCARTABLES	\$ 3.161	\$ 3.461	\$ 3.719	\$ 3.993	\$ 4.249	\$ 4.493	\$ 4.597	\$ 4.705	\$ 5.095	\$ 5.579	\$ 6.108	\$ 6.563
TARJETAS	\$ 1.370	\$ 1.500	\$ 1.611	\$ 1.730	\$ 1.841	\$ 1.947	\$ 1.992	\$ 2.039	\$ 2.208	\$ 2.417	\$ 2.647	\$ 2.844
IBRUTOS	\$ 3.161	\$ 3.461	\$ 3.719	\$ 3.993	\$ 4.249	\$ 4.493	\$ 4.597	\$ 4.705	\$ 5.095	\$ 5.579	\$ 6.108	\$ 6.563
GASTOS BANCOS	\$ 1.686	\$ 1.846	\$ 1.983	\$ 2.129	\$ 2.266	\$ 2.396	\$ 2.452	\$ 2.509	\$ 2.717	\$ 2.975	\$ 3.258	\$ 3.500
CMV( alimentos)	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%
DESCARTABLES	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
TARJETAS	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%
IBRUTOS	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
GASTOS BANCOS	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%

CV												
Mes	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Ventas Netas	\$ 234.521	\$ 247.577	\$ 268.546	\$ 294.493	\$ 321.949	\$ 348.674	\$ 356.798	\$ 365.111	\$ 396.036	\$ 421.474	\$ 457.172	\$ 500.571
1,21 CMV( alimentos)	\$ 60.084	\$ 63.429	\$ 68.801	\$ 75.449	\$ 82.483	\$ 89.330	\$ 91.411	\$ 93.541	\$ 101.464	\$ 107.981	\$ 117.127	\$ 128.246
DESCARTABLES	\$ 7.036	\$ 7.427	\$ 8.056	\$ 8.835	\$ 9.658	\$ 10.460	\$ 10.704	\$ 10.953	\$ 11.881	\$ 12.644	\$ 13.715	\$ 15.017
TARJETAS	\$ 3.049	\$ 3.219	\$ 3.491	\$ 3.828	\$ 4.185	\$ 4.533	\$ 4.638	\$ 4.746	\$ 5.148	\$ 5.479	\$ 5.943	\$ 6.507
IBRUTOS	\$ 7.036	\$ 7.427	\$ 8.056	\$ 8.835	\$ 9.658	\$ 10.460	\$ 10.704	\$ 10.953	\$ 11.881	\$ 12.644	\$ 13.715	\$ 15.017
GASTOS BANCOS	\$ 3.752	\$ 3.961	\$ 4.297	\$ 4.712	\$ 5.151	\$ 5.579	\$ 5.709	\$ 5.842	\$ 6.337	\$ 6.744	\$ 7.315	\$ 8.009
CMV( alimentos)	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%
DESCARTABLES	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
TARJETAS	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%
IBRUTOS	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
GASTOS BANCOS	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%

### Costos fijos

## CF

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas Netas	\$ 35.736	\$ 41.304	\$ 48.173	\$ 52.746	\$ 57.214	\$ 62.060	\$ 63.506	\$ 64.985	\$ 70.489	\$ 77.902	\$ 86.892	\$ 97.808
GASTOS VS (gas, luz, e	\$ 600	\$ 614	\$ 628	\$ 642	\$ 657	\$ 672	\$ 688	\$ 704	\$ 720	\$ 736	\$ 753	\$ 771
LIMPIEZA	\$ 250	\$ 256	\$ 262	\$ 268	\$ 274	\$ 280	\$ 287	\$ 293	\$ 300	\$ 307	\$ 314	\$ 321
LIBRERIA	\$ 96	\$ 98	\$ 100	\$ 103	\$ 105	\$ 108	\$ 110	\$ 113	\$ 115	\$ 118	\$ 121	\$ 123
Interet- COMPUTACION	\$ 100	\$ 102	\$ 105	\$ 107	\$ 110	\$ 112	\$ 115	\$ 117	\$ 120	\$ 123	\$ 126	\$ 128
MANTENIMIENTO	\$ 500	\$ 512	\$ 523	\$ 535	\$ 548	\$ 560	\$ 573	\$ 586	\$ 600	\$ 614	\$ 628	\$ 642
SALARIOS	\$ 27.952	\$ 28.595	\$ 29.252	\$ 29.925	\$ 30.613	\$ 31.318	\$ 32.038	\$ 32.775	\$ 33.529	\$ 34.300	\$ 35.089	\$ 35.896
CARGAS SOCIALES	\$ 6.988	\$ 7.149	\$ 7.313	\$ 7.481	\$ 7.653	\$ 7.829	\$ 8.009	\$ 8.194	\$ 8.382	\$ 8.575	\$ 8.772	\$ 8.974
UNIFORMES	\$ 400	\$ 409	\$ 419	\$ 428	\$ 438	\$ 448	\$ 458	\$ 469	\$ 480	\$ 491	\$ 502	\$ 514
AGUINALDO	\$ 2.329	\$ 2.383	\$ 2.438	\$ 2.494	\$ 2.551	\$ 2.610	\$ 2.670	\$ 2.731	\$ 2.794	\$ 2.858	\$ 2.924	\$ 2.991
ALQUILERES	\$ 37.500	\$ 15.345	\$ 15.698	\$ 16.059	\$ 16.428	\$ 16.806	\$ 17.193	\$ 17.588	\$ 17.993	\$ 18.407	\$ 18.830	\$ 19.263
PUBLICIDAD	\$ 500	\$ 512	\$ 523	\$ 535	\$ 548	\$ 560	\$ 573	\$ 586	\$ 600	\$ 614	\$ 628	\$ 642
Previsiones	\$ 825	\$ 844	\$ 863	\$ 883	\$ 904	\$ 924	\$ 946	\$ 967	\$ 990	\$ 1.012	\$ 1.036	\$ 1.059
		1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023
GASTOS VS (gas, luz, e	1,68%	1,49%	1,30%	1,22%	1,15%	1,08%	1,08%	1,08%	1,02%	0,95%	0,87%	0,79%
LIMPIEZA	0,70%	0,62%	0,54%	0,51%	0,48%	0,45%	0,45%	0,45%	0,43%	0,39%	0,36%	0,33%
LIBRERIA	0,27%	0,24%	0,21%	0,19%	0,18%	0,17%	0,17%	0,17%	0,16%	0,15%	0,14%	0,13%
Interet- COMPUTACION	0,28%	0,25%	0,22%	0,20%	0,19%	0,18%	0,18%	0,18%	0,17%	0,16%	0,14%	0,13%
MANTENIMIENTO	1,40%	1,24%	1,09%	1,01%	0,96%	0,90%	0,90%	0,90%	0,85%	0,79%	0,72%	0,66%
SALARIOS	78,22%	69,23%	60,72%	56,73%	53,51%	50,46%	50,45%	50,43%	47,57%	44,03%	40,38%	36,70%
CARGAS SOCIALES	19,55%	17,31%	15,18%	14,18%	13,38%	12,62%	12,61%	12,61%	11,89%	11,01%	10,10%	9,18%
UNIFORMES	1,12%	0,99%	0,87%	0,81%	0,77%	0,72%	0,72%	0,72%	0,68%	0,63%	0,58%	0,53%
AGUINALDO	6,52%	5,77%	5,06%	4,73%	4,46%	4,21%	4,20%	4,20%	3,96%	3,67%	3,37%	3,06%
ALQUILERES	104,94%	37,15%	32,59%	30,45%	28,71%	27,08%	27,07%	27,06%	25,53%	23,63%	21,67%	19,69%
PUBLICIDAD	1,40%	1,24%	1,09%	1,01%	0,96%	0,90%	0,90%	0,90%	0,85%	0,79%	0,72%	0,66%
Previsiones	2,31%	2,04%	1,79%	1,67%	1,58%	1,49%	1,49%	1,49%	1,40%	1,30%	1,19%	1,08%

## CF

Mes	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Ventas Netas	\$ 105.366	\$ 115.368	\$ 123.959	\$ 133.085	\$ 141.633	\$ 149.758	\$ 153.247	\$ 156.818	\$ 169.832	\$ 185.954	\$ 203.607	\$ 218.769
GASTOS VS (gas, luz, e	\$ 788	\$ 806	\$ 825	\$ 844	\$ 863	\$ 883	\$ 903	\$ 924	\$ 946	\$ 967	\$ 989	\$ 1.012
LIMPIEZA	\$ 328	\$ 336	\$ 344	\$ 352	\$ 360	\$ 368	\$ 376	\$ 385	\$ 394	\$ 403	\$ 412	\$ 422
LIBRERIA	\$ 126	\$ 129	\$ 132	\$ 135	\$ 138	\$ 141	\$ 145	\$ 148	\$ 151	\$ 155	\$ 158	\$ 162
Interet- COMPUTACION	\$ 131	\$ 134	\$ 137	\$ 141	\$ 144	\$ 147	\$ 151	\$ 154	\$ 158	\$ 161	\$ 165	\$ 169
MANTENIMIENTO	\$ 657	\$ 672	\$ 687	\$ 703	\$ 719	\$ 736	\$ 753	\$ 770	\$ 788	\$ 806	\$ 825	\$ 844
SALARIOS	\$ 36.721	\$ 37.566	\$ 38.430	\$ 39.314	\$ 40.218	\$ 41.143	\$ 42.089	\$ 43.057	\$ 44.048	\$ 45.061	\$ 46.097	\$ 47.157
CARGAS SOCIALES	\$ 9.180	\$ 9.391	\$ 9.607	\$ 9.828	\$ 10.054	\$ 10.286	\$ 10.522	\$ 10.764	\$ 11.012	\$ 11.265	\$ 11.524	\$ 11.789
UNIFORMES	\$ 525	\$ 538	\$ 550	\$ 563	\$ 576	\$ 589	\$ 602	\$ 616	\$ 630	\$ 645	\$ 660	\$ 675
AGUINALDO	\$ 3.060	\$ 3.130	\$ 3.202	\$ 3.276	\$ 3.351	\$ 3.429	\$ 3.507	\$ 3.588	\$ 3.671	\$ 3.755	\$ 3.841	\$ 3.930
ALQUILERES	\$ 19.706	\$ 20.159	\$ 20.623	\$ 21.097	\$ 21.582	\$ 22.079	\$ 22.587	\$ 23.106	\$ 23.638	\$ 24.181	\$ 24.737	\$ 25.306
PUBLICIDAD	\$ 657	\$ 672	\$ 687	\$ 703	\$ 719	\$ 736	\$ 753	\$ 770	\$ 788	\$ 806	\$ 825	\$ 844
Previsiones	\$ 1.084	\$ 1.109	\$ 1.134	\$ 1.160	\$ 1.187	\$ 1.214	\$ 1.242	\$ 1.271	\$ 1.300	\$ 1.330	\$ 1.361	\$ 1.392
	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023
GASTOS VS (gas, luz, e	0,75%	0,70%	0,67%	0,63%	0,61%	0,59%	0,59%	0,59%	0,56%	0,52%	0,49%	0,46%
LIMPIEZA	0,31%	0,29%	0,28%	0,26%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,23%	0,22%	0,20%	0,19%
LIBRERIA	0,12%	0,11%	0,11%	0,10%	0,10%	0,09%	0,09%	0,09%	0,09%	0,08%	0,08%	0,07%
Interet- COMPUTACION	0,12%	0,12%	0,11%	0,11%	0,10%	0,10%	0,10%	0,10%	0,09%	0,09%	0,08%	0,08%
MANTENIMIENTO	0,62%	0,58%	0,55%	0,53%	0,51%	0,49%	0,49%	0,49%	0,46%	0,43%	0,40%	0,39%
SALARIOS	34,85%	32,56%	31,00%	29,54%	28,40%	27,47%	27,47%	27,46%	25,94%	24,23%	22,64%	21,56%
CARGAS SOCIALES	8,71%	8,14%	7,75%	7,39%	7,10%	6,87%	6,87%	6,86%	6,48%	6,06%	5,66%	5,39%
UNIFORMES	0,50%	0,47%	0,44%	0,42%	0,41%	0,39%	0,39%	0,39%	0,37%	0,35%	0,32%	0,31%
AGUINALDO	2,90%	2,71%	2,58%	2,46%	2,37%	2,29%	2,29%	2,29%	2,16%	2,02%	1,89%	1,80%
ALQUILERES	18,70%	17,47%	16,64%	15,85%	15,24%	14,74%	14,74%	14,73%	13,92%	13,00%	12,15%	11,57%
PUBLICIDAD	0,62%	0,58%	0,55%	0,53%	0,51%	0,49%	0,49%	0,49%	0,46%	0,43%	0,40%	0,39%
Previsiones	1,03%	0,96%	0,92%	0,87%	0,84%	0,81%	0,81%	0,81%	0,77%	0,72%	0,67%	0,64%

## CF

Mes	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Ventas Netas	\$ 234.521	\$ 247.577	\$ 268.546	\$ 294.493	\$ 321.949	\$ 348.674	\$ 356.798	\$ 365.111	\$ 396.036	\$ 421.474	\$ 457.172	\$ 500.571
GASTOS VS (gas, luz, e	\$ 1.036	\$ 1.059	\$ 1.084	\$ 1.109	\$ 1.134	\$ 1.160	\$ 1.187	\$ 1.214	\$ 1.242	\$ 1.271	\$ 1.300	\$ 1.330
LIMPIEZA	\$ 431	\$ 441	\$ 452	\$ 462	\$ 473	\$ 483	\$ 495	\$ 506	\$ 518	\$ 529	\$ 542	\$ 554
LIBRERIA	\$ 166	\$ 169	\$ 173	\$ 177	\$ 181	\$ 186	\$ 190	\$ 194	\$ 199	\$ 203	\$ 208	\$ 213
Interet- COMPUTACION	\$ 173	\$ 177	\$ 181	\$ 185	\$ 189	\$ 193	\$ 198	\$ 202	\$ 207	\$ 212	\$ 217	\$ 222
MANTENIMIENTO	\$ 863	\$ 883	\$ 903	\$ 924	\$ 945	\$ 967	\$ 989	\$ 1.012	\$ 1.035	\$ 1.059	\$ 1.083	\$ 1.108
SALARIOS	\$ 48.242	\$ 49.352	\$ 50.487	\$ 51.648	\$ 52.836	\$ 54.051	\$ 55.294	\$ 56.566	\$ 57.867	\$ 59.198	\$ 60.559	\$ 61.952
CARGAS SOCIALES	\$ 12.060	\$ 12.338	\$ 12.622	\$ 12.912	\$ 13.209	\$ 13.513	\$ 13.824	\$ 14.141	\$ 14.467	\$ 14.799	\$ 15.140	\$ 15.488
UNIFORMES	\$ 690	\$ 706	\$ 722	\$ 739	\$ 756	\$ 773	\$ 791	\$ 809	\$ 828	\$ 847	\$ 867	\$ 887
AGUINALDO	\$ 4.020	\$ 4.113	\$ 4.207	\$ 4.304	\$ 4.403	\$ 4.504	\$ 4.608	\$ 4.714	\$ 4.822	\$ 4.933	\$ 5.047	\$ 5.163
ALQUILERES	\$ 25.888	\$ 26.484	\$ 27.093	\$ 27.716	\$ 28.354	\$ 29.006	\$ 29.673	\$ 30.355	\$ 31.054	\$ 31.768	\$ 32.498	\$ 33.246
PUBLICIDAD	\$ 863	\$ 883	\$ 903	\$ 924	\$ 945	\$ 967	\$ 989	\$ 1.012	\$ 1.035	\$ 1.059	\$ 1.083	\$ 1.108
Previsiones	\$ 1.424	\$ 1.457	\$ 1.490	\$ 1.524	\$ 1.559	\$ 1.595	\$ 1.632	\$ 1.670	\$ 1.708	\$ 1.747	\$ 1.787	\$ 1.829
	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023
GASTOS VS (gas, luz, e	0,44%	0,43%	0,40%	0,38%	0,35%	0,33%	0,33%	0,33%	0,31%	0,30%	0,28%	0,27%
LIMPIEZA	0,18%	0,18%	0,17%	0,16%	0,15%	0,14%	0,14%	0,14%	0,13%	0,13%	0,12%	0,11%
LIBRERIA	0,07%	0,07%	0,06%	0,06%	0,06%	0,05%	0,05%	0,05%	0,05%	0,05%	0,05%	0,04%
Interet- COMPUTACION	0,07%	0,07%	0,07%	0,06%	0,06%	0,06%	0,06%	0,06%	0,05%	0,05%	0,05%	0,04%
MANTENIMIENTO	0,37%	0,36%	0,34%	0,31%	0,29%	0,28%	0,28%	0,28%	0,26%	0,25%	0,24%	0,22%
SALARIOS	20,57%	19,93%	18,80%	17,54%	16,41%	15,50%	15,50%	15,49%	14,61%	14,05%	13,25%	12,38%
CARGAS SOCIALES	5,14%	4,98%	4,70%	4,38%	4,10%	3,88%	3,87%	3,87%	3,65%	3,51%	3,31%	3,09%
UNIFORMES	0,29%	0,29%	0,27%	0,25%	0,23%	0,22%	0,22%	0,22%	0,21%	0,20%	0,19%	0,18%
AGUINALDO	1,71%	1,66%	1,57%	1,46%	1,37%	1,29%	1,29%	1,29%	1,22%	1,17%	1,10%	1,03%
ALQUILERES	11,04%	10,70%	10,09%	9,41%	8,81%	8,32%	8,32%	8,31%	7,84%	7,54%	7,11%	6,64%
PUBLICIDAD	0,37%	0,36%	0,34%	0,31%	0,29%	0,28%	0,28%	0,28%	0,26%	0,25%	0,24%	0,22%
Previsiones	0,61%	0,59%	0,55%	0,52%	0,48%	0,46%	0,46%	0,46%	0,43%	0,41%	0,39%	0,37%

## Gastos de ventas generales y de administración/Gastos financieros

### Gastos de ventas, generales y de administración

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
DESCARTABLES	1.072	1.239	1.445	1.582	1.716	1.862	1.905	1.950	2.115	2.337	2.607	2.934
GASTOS VS (gas, luz, et	600	614	628	642	657	672	688	704	720	736	753	771
LIMPIEZA	250	256	262	268	274	280	287	293	300	307	314	321
LIBRERIA	96	98	100	103	105	108	110	113	115	118	121	123
Interet- COMPUTACION	100	102	105	107	110	112	115	117	120	123	126	128
MANTENIMIENTO	500	512	523	535	548	560	573	586	600	614	628	642
SALARIOS	27.952	28.595	29.252	29.925	30.613	31.318	32.038	32.775	33.529	34.300	35.089	35.896
CARGAS SOCIALES	6.988	7.149	7.313	7.481	7.653	7.829	8.009	8.194	8.382	8.575	8.772	8.974
UNIFORMES	400	409	419	428	438	448	458	469	480	491	502	514
AGUINALDO	2.329	2.383	2.438	2.494	2.551	2.610	2.670	2.731	2.794	2.858	2.924	2.991
ALQUILERES	37.500	15.345	15.698	16.059	16.428	16.806	17.193	17.588	17.993	18.407	18.830	19.263
IBRUTOS	1.072	1.239	1.445	1.582	1.716	1.862	1.905	1.950	2.115	2.337	2.607	2.934
PUBLICIDAD	500	512	523	535	548	560	573	586	600	614	628	642
Previsiones	825	844	863	883	904	924	946	967	990	1.012	1.036	1.059
<b>TOTAL</b>	<b>80.184</b>	<b>59.296</b>	<b>61.015</b>	<b>62.626</b>	<b>64.262</b>	<b>65.951</b>	<b>67.469</b>	<b>69.022</b>	<b>70.850</b>	<b>72.827</b>	<b>74.934</b>	<b>77.193</b>

### Gastos financieros

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
TARJETAS	465	537	626	686	744	807	826	845	916	1.013	1.130	1.272
GASTOS BANCOS	572	661	771	844	915	993	1.016	1.040	1.128	1.246	1.390	1.565
<b>TOTAL</b>	<b>1.036</b>	<b>1.198</b>	<b>1.397</b>	<b>1.530</b>	<b>1.659</b>	<b>1.800</b>	<b>1.842</b>	<b>1.885</b>	<b>2.044</b>	<b>2.259</b>	<b>2.520</b>	<b>2.836</b>

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
CMV	9.155	10.582	12.342	13.513	14.658	15.900	16.270	16.649	18.059	19.958	22.262	25.058
Gastos de ventas, genera	80.184	59.296	61.015	62.626	64.262	65.951	67.469	69.022	70.850	72.827	74.934	77.193
Gastos financieros	1.036	1.198	1.397	1.530	1.659	1.800	1.842	1.885	2.044	2.259	2.520	2.836
<b>Total Gastos</b>	<b>90.376</b>	<b>71.076</b>	<b>74.754</b>	<b>77.669</b>	<b>80.579</b>	<b>83.651</b>	<b>85.581</b>	<b>87.556</b>	<b>90.954</b>	<b>95.045</b>	<b>99.716</b>	<b>105.088</b>

**Gastos de ventas, generales y de administración**

Mes	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
DESCARTABLES	3.161	3.461	3.719	3.993	4.249	4.493	4.597	4.705	5.095	5.579	6.108	6.563
GASTOS VS (gas, luz, et	788	806	825	844	863	883	903	924	946	967	989	1.012
LIMPIEZA	328	336	344	352	360	368	376	385	394	403	412	422
LIBRERIA	126	129	132	135	138	141	145	148	151	155	158	162
Interet- COMPUTACION	131	134	137	141	144	147	151	154	158	161	165	169
MANTENIMIENTO	657	672	687	703	719	736	753	770	788	806	825	844
SALARIOS	36.721	37.566	38.430	39.314	40.218	41.143	42.089	43.057	44.048	45.061	46.097	47.157
CARGAS SOCIALES	9.180	9.391	9.607	9.828	10.054	10.286	10.522	10.764	11.012	11.265	11.524	11.789
UNIFORMES	525	538	550	563	576	589	602	616	630	645	660	675
AGUINALDO	3.060	3.130	3.202	3.276	3.351	3.429	3.507	3.588	3.671	3.755	3.841	3.930
ALQUILERES	19.706	20.159	20.623	21.097	21.582	22.079	22.587	23.106	23.638	24.181	24.737	25.306
IBRUTOS	3.161	3.461	3.719	3.993	4.249	4.493	4.597	4.705	5.095	5.579	6.108	6.563
PUBLICIDAD	657	672	687	703	719	736	753	770	788	806	825	844
Previsiones	1.084	1.109	1.134	1.160	1.187	1.214	1.242	1.271	1.300	1.330	1.361	1.392
<b>TOTAL</b>	<b>79.287</b>	<b>81.565</b>	<b>83.797</b>	<b>86.101</b>	<b>88.411</b>	<b>90.736</b>	<b>92.826</b>	<b>94.964</b>	<b>97.712</b>	<b>100.693</b>	<b>103.811</b>	<b>106.828</b>

**Gastos financieros**

Mes	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
TARJETAS	1.370	1.500	1.611	1.730	1.841	1.947	1.992	2.039	2.208	2.417	2.647	2.844
GASTOS BANCOS	1.686	1.846	1.983	2.129	2.266	2.396	2.452	2.509	2.717	2.975	3.258	3.500
<b>TOTAL</b>	<b>3.056</b>	<b>3.346</b>	<b>3.595</b>	<b>3.859</b>	<b>4.107</b>	<b>4.343</b>	<b>4.444</b>	<b>4.548</b>	<b>4.925</b>	<b>5.393</b>	<b>5.905</b>	<b>6.344</b>

Mes	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
CMV	26.995	29.557	31.758	34.096	36.286	38.368	39.262	40.176	43.511	47.641	52.164	56.048
Gastos de ventas, genera	79.287	81.565	83.797	86.101	88.411	90.736	92.826	94.964	97.712	100.693	103.811	106.828
Gastos financieros	3.056	3.346	3.595	3.859	4.107	4.343	4.444	4.548	4.925	5.393	5.905	6.344
<b>Total Gastos</b>	<b>109.337</b>	<b>114.468</b>	<b>119.150</b>	<b>124.057</b>	<b>128.804</b>	<b>133.447</b>	<b>136.532</b>	<b>139.688</b>	<b>146.148</b>	<b>153.726</b>	<b>161.880</b>	<b>169.220</b>

**Gastos de ventas, generales y de administración**

Mes	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
DESCARTABLES	7.036	7.427	8.056	8.835	9.658	10.460	10.704	10.953	11.881	12.644	13.715	15.017
GASTOS VS (gas, luz, et	1.036	1.059	1.084	1.109	1.134	1.160	1.187	1.214	1.242	1.271	1.300	1.330
LIMPIEZA	431	441	452	462	473	483	495	506	518	529	542	554
LIBRERIA	166	169	173	177	181	186	190	194	199	203	208	213
Interet- COMPUTACION	173	177	181	185	189	193	198	202	207	212	217	222
MANTENIMIENTO	863	883	903	924	945	967	989	1.012	1.035	1.059	1.083	1.108
SALARIOS	48.242	49.352	50.487	51.648	52.836	54.051	55.294	56.566	57.867	59.198	60.559	61.952
CARGAS SOCIALES	12.060	12.338	12.622	12.912	13.209	13.513	13.824	14.141	14.467	14.799	15.140	15.488
UNIFORMES	690	706	722	739	756	773	791	809	828	847	867	887
AGUINALDO	4.020	4.113	4.207	4.304	4.403	4.504	4.608	4.714	4.822	4.933	5.047	5.163
ALQUILERES	25.888	26.484	27.093	27.716	28.354	29.006	29.673	30.355	31.054	31.768	32.498	33.246
IBRUTOS	7.036	7.427	8.056	8.835	9.658	10.460	10.704	10.953	11.881	12.644	13.715	15.017
PUBLICIDAD	863	883	903	924	945	967	989	1.012	1.035	1.059	1.083	1.108
Previsiones	1.424	1.457	1.490	1.524	1.559	1.595	1.632	1.670	1.708	1.747	1.787	1.829
<b>TOTAL</b>	<b>109.928</b>	<b>112.916</b>	<b>116.429</b>	<b>120.293</b>	<b>124.301</b>	<b>128.319</b>	<b>131.277</b>	<b>134.303</b>	<b>138.743</b>	<b>142.914</b>	<b>147.761</b>	<b>153.133</b>

**Gastos financieros**

Mes	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
TARJETAS	3.049	3.219	3.491	3.828	4.185	4.533	4.638	4.746	5.148	5.479	5.943	6.507
GASTOS BANCOS	3.752	3.961	4.297	4.712	5.151	5.579	5.709	5.842	6.337	6.744	7.315	8.009
<b>TOTAL</b>	<b>6.801</b>	<b>7.180</b>	<b>7.788</b>	<b>8.540</b>	<b>9.337</b>	<b>10.112</b>	<b>10.347</b>	<b>10.588</b>	<b>11.485</b>	<b>12.223</b>	<b>13.258</b>	<b>14.517</b>

Mes	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
CMV	60.084	63.429	68.801	75.449	82.483	89.330	91.411	93.541	101.464	107.981	117.127	128.246
Gastos de ventas, genera	109.928	112.916	116.429	120.293	124.301	128.319	131.277	134.303	138.743	142.914	147.761	153.133
Gastos financieros	6.801	7.180	7.788	8.540	9.337	10.112	10.347	10.588	11.485	12.223	13.258	14.517
<b>Total Gastos</b>	<b>176.813</b>	<b>183.524</b>	<b>193.018</b>	<b>204.282</b>	<b>216.120</b>	<b>227.761</b>	<b>233.035</b>	<b>238.432</b>	<b>251.692</b>	<b>263.118</b>	<b>278.146</b>	<b>295.895</b>

Haciendo un benchmarking con otras empresas del mismo sector, se llegó a una estructura de costos que tiene sentido práctico, en la cual la mayor incidencia sobre los ingresos vienen de la mano del Costo de Mercadería Vendida (31%), Salarios (21.5%) y Alquiler (16%), entre otros.

En relación al salario, cabe mencionar que habrá dos turnos de dos personas cada uno, compartiendo el horario del mediodía las 4 personas. El costo a pagar por el empleador se calculó con datos provistos por la legislación del gremio

gastronómico, adicionando un 23% de Cargas Sociales y 2% de ART. También se le aplica una inflación anual del 28%.

## Cuadro 6: Salarios de los empleados

	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Empleado 1	\$ 7.600	\$ 7.775	\$ 7.954	\$ 8.137	\$ 8.324	\$ 8.515	\$ 8.711	\$ 8.911	\$ 9.116	\$ 9.326	\$ 9.540	\$ 9.760
Empleado 2	\$ 7.600	\$ 7.775	\$ 7.954	\$ 8.137	\$ 8.324	\$ 8.515	\$ 8.711	\$ 8.911	\$ 9.116	\$ 9.326	\$ 9.540	\$ 9.760
Cajero 1	\$ 8.000	\$ 8.184	\$ 8.372	\$ 8.565	\$ 8.762	\$ 8.963	\$ 9.169	\$ 9.380	\$ 9.596	\$ 9.817	\$ 10.043	\$ 10.274
<b>Total Neto</b>	<b>\$ 23.200</b>	<b>\$ 23.734</b>	<b>\$ 24.279</b>	<b>\$ 24.838</b>	<b>\$ 25.409</b>	<b>\$ 25.994</b>	<b>\$ 26.591</b>	<b>\$ 27.203</b>	<b>\$ 27.829</b>	<b>\$ 28.469</b>	<b>\$ 29.124</b>	<b>\$ 29.793</b>
Empleado 1	\$ 9.157	\$ 9.367	\$ 9.583	\$ 9.803	\$ 10.029	\$ 10.259	\$ 10.495	\$ 10.737	\$ 10.983	\$ 11.236	\$ 11.495	\$ 11.759
Empleado 2	\$ 9.157	\$ 9.367	\$ 9.583	\$ 9.803	\$ 10.029	\$ 10.259	\$ 10.495	\$ 10.737	\$ 10.983	\$ 11.236	\$ 11.495	\$ 11.759
Cajero 1	\$ 9.639	\$ 9.860	\$ 10.087	\$ 10.319	\$ 10.556	\$ 10.799	\$ 11.048	\$ 11.302	\$ 11.562	\$ 11.827	\$ 12.100	\$ 12.378
<b>Total Bruto = SALARIOS</b>	<b>\$ 27.952</b>	<b>\$ 28.595</b>	<b>\$ 29.252</b>	<b>\$ 29.925</b>	<b>\$ 30.613</b>	<b>\$ 31.318</b>	<b>\$ 32.038</b>	<b>\$ 32.775</b>	<b>\$ 33.529</b>	<b>\$ 34.300</b>	<b>\$ 35.089</b>	<b>\$ 35.896</b>
Cargas Sociales (sobre el bruto)	\$ 6.429	\$ 6.577	\$ 6.728	\$ 6.883	\$ 7.041	\$ 7.203	\$ 7.369	\$ 7.538	\$ 7.712	\$ 7.889	\$ 8.070	\$ 8.256
ART	\$ 559	\$ 572	\$ 585	\$ 599	\$ 612	\$ 626	\$ 641	\$ 655	\$ 671	\$ 686	\$ 702	\$ 718
<b>Costo Total Para El Empleador</b>	<b>\$ 34.940</b>	<b>\$ 35.743</b>	<b>\$ 36.565</b>	<b>\$ 37.406</b>	<b>\$ 38.267</b>	<b>\$ 39.147</b>	<b>\$ 40.047</b>	<b>\$ 40.968</b>	<b>\$ 41.911</b>	<b>\$ 42.875</b>	<b>\$ 43.861</b>	<b>\$ 44.870</b>

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas Netas	\$ 35.736	\$ 41.304	\$ 48.173	\$ 52.746	\$ 57.214	\$ 62.060	\$ 63.506	\$ 64.985	\$ 70.489	\$ 77.902	\$ 86.892	\$ 97.808
<b>Total Bruto = SALARIOS</b>	<b>\$ 27.952</b>	<b>\$ 28.595</b>	<b>\$ 29.252</b>	<b>\$ 29.925</b>	<b>\$ 30.613</b>	<b>\$ 31.318</b>	<b>\$ 32.038</b>	<b>\$ 32.775</b>	<b>\$ 33.529</b>	<b>\$ 34.300</b>	<b>\$ 35.089</b>	<b>\$ 35.896</b>
Cargas Sociales + ART	\$ 6.988	\$ 7.149	\$ 7.313	\$ 7.481	\$ 7.653	\$ 7.829	\$ 8.009	\$ 8.194	\$ 8.382	\$ 8.575	\$ 8.772	\$ 8.974
En %:												
<b>Total Bruto = SALARIOS</b>	<b>78,2%</b>	<b>69,2%</b>	<b>60,7%</b>	<b>56,7%</b>	<b>53,5%</b>	<b>50,5%</b>	<b>50,4%</b>	<b>50,4%</b>	<b>47,6%</b>	<b>44,0%</b>	<b>40,4%</b>	<b>36,7%</b>
Cargas Sociales + ART	19,6%	17,3%	15,2%	14,2%	13,4%	12,6%	12,6%	12,6%	11,9%	11,0%	10,1%	9,2%

	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Empleado 1	\$ 9.984	\$ 10.214	\$ 10.449	\$ 10.689	\$ 10.935	\$ 11.187	\$ 11.444	\$ 11.707	\$ 11.976	\$ 12.252	\$ 12.534	\$ 12.822
Empleado 2	\$ 9.984	\$ 10.214	\$ 10.449	\$ 10.689	\$ 10.935	\$ 11.187	\$ 11.444	\$ 11.707	\$ 11.976	\$ 12.252	\$ 12.534	\$ 12.822
Cajero 1	\$ 10.510	\$ 10.752	\$ 10.999	\$ 11.252	\$ 11.511	\$ 11.775	\$ 12.046	\$ 12.323	\$ 12.607	\$ 12.897	\$ 13.193	\$ 13.497
<b>Total Neto</b>	<b>\$ 30.479</b>	<b>\$ 31.180</b>	<b>\$ 31.897</b>	<b>\$ 32.630</b>	<b>\$ 33.381</b>	<b>\$ 34.149</b>	<b>\$ 34.934</b>	<b>\$ 35.738</b>	<b>\$ 36.560</b>	<b>\$ 37.400</b>	<b>\$ 38.261</b>	<b>\$ 39.141</b>
Empleado 1	\$ 12.029	\$ 12.306	\$ 12.589	\$ 12.879	\$ 13.175	\$ 13.478	\$ 13.788	\$ 14.105	\$ 14.429	\$ 14.761	\$ 15.101	\$ 15.448
Empleado 2	\$ 12.029	\$ 12.306	\$ 12.589	\$ 12.879	\$ 13.175	\$ 13.478	\$ 13.788	\$ 14.105	\$ 14.429	\$ 14.761	\$ 15.101	\$ 15.448
Cajero 1	\$ 12.663	\$ 12.954	\$ 13.252	\$ 13.556	\$ 13.868	\$ 14.187	\$ 14.514	\$ 14.847	\$ 15.189	\$ 15.538	\$ 15.896	\$ 16.261
<b>Total Bruto = SALARIOS</b>	<b>\$ 36.721</b>	<b>\$ 37.566</b>	<b>\$ 38.430</b>	<b>\$ 39.314</b>	<b>\$ 40.218</b>	<b>\$ 41.143</b>	<b>\$ 42.089</b>	<b>\$ 43.057</b>	<b>\$ 44.048</b>	<b>\$ 45.061</b>	<b>\$ 46.097</b>	<b>\$ 47.157</b>
Cargas Sociales (sobre el bruto)	\$ 8.446	\$ 8.640	\$ 8.839	\$ 9.042	\$ 9.250	\$ 9.463	\$ 9.681	\$ 9.903	\$ 10.131	\$ 10.364	\$ 10.602	\$ 10.846
ART	\$ 734	\$ 751	\$ 769	\$ 786	\$ 804	\$ 823	\$ 842	\$ 861	\$ 881	\$ 901	\$ 922	\$ 943
<b>Costo Total Para El Empleador</b>	<b>\$ 45.902</b>	<b>\$ 46.957</b>	<b>\$ 48.037</b>	<b>\$ 49.142</b>	<b>\$ 50.272</b>	<b>\$ 51.429</b>	<b>\$ 52.612</b>	<b>\$ 53.822</b>	<b>\$ 55.060</b>	<b>\$ 56.326</b>	<b>\$ 57.621</b>	<b>\$ 58.947</b>

Mes	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Ventas Netas	\$ 105.366	\$ 115.368	\$ 123.959	\$ 133.085	\$ 141.633	\$ 149.758	\$ 153.247	\$ 156.818	\$ 169.832	\$ 185.954	\$ 203.607	\$ 218.769
<b>Total Bruto = SALARIOS</b>	<b>\$ 36.721</b>	<b>\$ 37.566</b>	<b>\$ 38.430</b>	<b>\$ 39.314</b>	<b>\$ 40.218</b>	<b>\$ 41.143</b>	<b>\$ 42.089</b>	<b>\$ 43.057</b>	<b>\$ 44.048</b>	<b>\$ 45.061</b>	<b>\$ 46.097</b>	<b>\$ 47.157</b>
Cargas Sociales + ART	\$ 9.180	\$ 9.391	\$ 9.607	\$ 9.828	\$ 10.054	\$ 10.286	\$ 10.522	\$ 10.764	\$ 11.012	\$ 11.265	\$ 11.524	\$ 11.789
En %:												
<b>Total Bruto = SALARIOS</b>	<b>34,9%</b>	<b>32,6%</b>	<b>31,0%</b>	<b>29,5%</b>	<b>28,4%</b>	<b>27,5%</b>	<b>27,5%</b>	<b>27,5%</b>	<b>25,9%</b>	<b>24,2%</b>	<b>22,6%</b>	<b>21,6%</b>
Cargas Sociales + ART	8,7%	8,1%	7,8%	7,4%	7,1%	6,9%	6,9%	6,9%	6,5%	6,1%	5,7%	5,4%

	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023
	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	36
Empleado 1	\$ 13.117	\$ 13.419	\$ 13.727	\$ 14.043	\$ 14.366	\$ 14.696	\$ 15.034	\$ 15.380	\$ 15.734	\$ 16.096	\$ 16.466	\$ 16.845	\$ 16.845
Empleado 2	\$ 13.117	\$ 13.419	\$ 13.727	\$ 14.043	\$ 14.366	\$ 14.696	\$ 15.034	\$ 15.380	\$ 15.734	\$ 16.096	\$ 16.466	\$ 16.845	\$ 16.845
Cajero 1	\$ 13.807	\$ 14.125	\$ 14.450	\$ 14.782	\$ 15.122	\$ 15.470	\$ 15.826	\$ 16.190	\$ 16.562	\$ 16.943	\$ 17.333	\$ 17.731	\$ 17.731
<b>Total Neto</b>	<b>\$ 40.041</b>	<b>\$ 40.962</b>	<b>\$ 41.904</b>	<b>\$ 42.868</b>	<b>\$ 43.854</b>	<b>\$ 44.862</b>	<b>\$ 45.894</b>	<b>\$ 46.950</b>	<b>\$ 48.030</b>	<b>\$ 49.134</b>	<b>\$ 50.264</b>	<b>\$ 51.420</b>	<b>\$ 51.420</b>
Empleado 1	\$ 15.803	\$ 16.167	\$ 16.539	\$ 16.919	\$ 17.308	\$ 17.706	\$ 18.114	\$ 18.530	\$ 18.956	\$ 19.392	\$ 19.838	\$ 20.295	\$ 20.295
Empleado 2	\$ 15.803	\$ 16.167	\$ 16.539	\$ 16.919	\$ 17.308	\$ 17.706	\$ 18.114	\$ 18.530	\$ 18.956	\$ 19.392	\$ 19.838	\$ 20.295	\$ 20.295
Cajero 1	\$ 16.635	\$ 17.018	\$ 17.409	\$ 17.810	\$ 18.219	\$ 18.638	\$ 19.067	\$ 19.505	\$ 19.954	\$ 20.413	\$ 20.883	\$ 21.363	\$ 21.363
<b>Total Bruto = SALARIOS</b>	<b>\$ 48.242</b>	<b>\$ 49.352</b>	<b>\$ 50.487</b>	<b>\$ 51.648</b>	<b>\$ 52.836</b>	<b>\$ 54.051</b>	<b>\$ 55.294</b>	<b>\$ 56.566</b>	<b>\$ 57.867</b>	<b>\$ 59.198</b>	<b>\$ 60.559</b>	<b>\$ 61.952</b>	<b>\$ 61.952</b>
Cargas Sociales (sobre el bruto)	\$ 11.096	\$ 11.351	\$ 11.612	\$ 11.879	\$ 12.152	\$ 12.432	\$ 12.718	\$ 13.010	\$ 13.309	\$ 13.616	\$ 13.929	\$ 14.249	\$ 14.249
ART	\$ 965	\$ 987	\$ 1.010	\$ 1.033	\$ 1.057	\$ 1.081	\$ 1.106	\$ 1.131	\$ 1.157	\$ 1.184	\$ 1.211	\$ 1.239	\$ 1.239
<b>Costo Total Para El Empleador</b>	<b>\$ 60.302</b>	<b>\$ 61.689</b>	<b>\$ 63.108</b>	<b>\$ 64.560</b>	<b>\$ 66.045</b>	<b>\$ 67.564</b>	<b>\$ 69.118</b>	<b>\$ 70.707</b>	<b>\$ 72.334</b>	<b>\$ 73.997</b>	<b>\$ 75.699</b>	<b>\$ 77.440</b>	<b>\$ 77.440</b>

Mes	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Ventas Netas	\$ 234.521	\$ 247.577	\$ 268.546	\$ 294.493	\$ 321.949	\$ 348.674	\$ 356.798	\$ 365.111	\$ 396.036	\$ 421.474	\$ 457.172	\$ 500.571
<b>Total Bruto = SALARIOS</b>	<b>\$ 48.242</b>	<b>\$ 49.352</b>	<b>\$ 50.487</b>	<b>\$ 51.648</b>	<b>\$ 52.836</b>	<b>\$ 54.051</b>	<b>\$ 55.294</b>	<b>\$ 56.566</b>	<b>\$ 57.867</b>	<b>\$ 59.198</b>	<b>\$ 60.559</b>	<b>\$ 61.952</b>
Cargas Sociales + ART	\$ 12.060	\$ 12.338	\$ 12.622	\$ 12.912	\$ 13.209	\$ 13.513	\$ 13.824	\$ 14.141	\$ 14.467	\$ 14.799	\$ 15.140	\$ 15.488
En %:												
Total Bruto = SALARIOS	20,6%	19,9%	18,8%	17,5%	16,4%	15,5%	15,5%	15,5%	14,6%	14,0%	13,2%	12,4%
Cargas Sociales + ART	5,1%	5,0%	4,7%	4,4%	4,1%	3,9%	3,9%	3,9%	3,7%	3,5%	3,3%	3,1%

El alquiler, por su lado, se calculó sobre un precio de alquiler de un módulo en el hall de un edificio corporativo de aproximadamente 30m<sup>2</sup>, agregándole el gasto de depósito de garantía (1 mes de alquiler) y los gastos de contrato y de certificación de firma.

### Cuadro 7: Calculo de Alquiler del modulo

Indexación Semestral	Mes	Alquiler
	1	\$ 37.500
1,023	2	\$ 15.345
1,023	3	\$ 15.698
1,023	4	\$ 16.059
1,023	5	\$ 16.428
1,023	6	\$ 16.806
1,023	7	\$ 17.193
1,023	8	\$ 17.588
1,023	9	\$ 17.993
1,023	10	\$ 18.407
1,023	11	\$ 18.830
1,023	12	\$ 19.263
1,023	13	\$ 19.706
1,023	14	\$ 20.159
1,023	15	\$ 20.623

Indexación Semestral	Mes	Alquiler
1,023	16	\$ 21.097
1,023	17	\$ 21.582
1,023	18	\$ 22.079
1,023	19	\$ 22.587
1,023	20	\$ 23.106
1,023	21	\$ 23.638
1,023	22	\$ 24.181
1,023	23	\$ 24.737
1,023	24	\$ 25.306
1,023	25	\$ 25.888
1,023	26	\$ 26.484
1,023	27	\$ 27.093
1,023	28	\$ 27.716
1,023	29	\$ 28.354
1,023	30	\$ 29.006

Indexación Semestral	Mes	Alquiler
1,023	31	\$ 29.673
1,023	32	\$ 30.355
1,023	33	\$ 31.054
1,023	34	\$ 31.768
1,023	35	\$ 32.498
1,023	36	\$ 33.246

Gastos Contrato + Certificación Firmas	\$ 7.500
Depósito de garantía = 1 mes de alquiler	\$ 15.000
Alquiler	\$ 15.000
<b>Total</b>	<b>\$ 37.500</b>

Una vez construido el Estado de Resultados, se utilizó sus datos para crear el Free Cash Flow. Para realizarlo se partió de los datos del EBITDA y se le restó el cambio en Cuentas a Cobrar y en Inventarios, se sumó el cambio en Cuentas a Pagar (todos ellos cero), menos el Impuesto a las Ganancias y menos el Capex. Para lograr mayor precisión en los datos, se descontaron los flujos utilizando el método de Discounted Cash Flow, a una tasa de 2,52% (explicación al pie)

## Cuadro 8: Cash Flow

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Inversión Total	\$ 254.700												
Resultado neto	\$ -35.516	\$ -19.351	\$ -17.277	\$ -16.200	\$ -15.187	\$ -14.034	\$ -14.349	\$ -14.671	\$ -13.302	\$ -11.143	\$ -8.336	\$ -4.732	
<b>Cash Flow Total</b>	<b>\$ -254.700</b>	<b>\$ -35.516</b>	<b>\$ -19.351</b>	<b>\$ -17.277</b>	<b>\$ -16.200</b>	<b>\$ -15.187</b>	<b>\$ -14.034</b>	<b>\$ -14.349</b>	<b>\$ -14.671</b>	<b>\$ -13.302</b>	<b>\$ -11.143</b>	<b>\$ -8.336</b>	<b>\$ -4.732</b>

Tasa Anu.	30,25%
Tasa Mer	2,52%

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
VPN Flujos	\$ -254.700	\$ -34.643	\$ -18.412	\$ -16.034	\$ -14.664	\$ -13.410	\$ -12.087	\$ -12.054	\$ -12.022	\$ -10.632	\$ -8.687	\$ -6.339	\$ -3.510
<b>VPN Total</b>	<b>\$ 97.018</b>												
TIR Mensual	3,3%												
TIR Anual - Tasa Efectiva	48%												
TIR Anual - Tasa Nominal	40%												
Período de Recupero Simple		En el mes 30 empiezo a recuperar											
Período de Recupero Con Flujos Descontados		En el mes 35 empiezo a recuperar											

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
EBITDA		-53.604	-28.574	-25.183	-23.393	-21.706	-19.791	-20.234	-20.686	-18.420	-14.884	-10.304	-4.443
Cambio en Cltas a Cobrar		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cambio en Inventarios		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cambio en Cltas a Pagar		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuesto a las Ganancias		-19.124	-10.420	-9.303	-8.723	-8.178	-7.557	-7.726	-7.900	-7.163	-6.000	-4.488	-2.548
Capex		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Free Cash Flow</b>	<b>\$ -34.480</b>	<b>\$ -18.154</b>	<b>\$ -15.880</b>	<b>\$ -14.670</b>	<b>\$ -13.528</b>	<b>\$ -12.235</b>	<b>\$ -12.507</b>	<b>\$ -12.786</b>	<b>\$ -11.258</b>	<b>\$ -8.884</b>	<b>\$ -5.816</b>	<b>\$ -1.895</b>	
<b>Free Cash Flow Descontado</b>	<b>\$ -33.632</b>	<b>\$ -17.272</b>	<b>\$ -14.737</b>	<b>\$ -13.280</b>	<b>\$ -11.945</b>	<b>\$ -10.537</b>	<b>\$ -10.507</b>	<b>\$ -10.477</b>	<b>\$ -8.998</b>	<b>\$ -6.926</b>	<b>\$ -4.422</b>	<b>\$ -1.406</b>	

	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Inversión Total												
Resultado neto	\$ -2.581	\$ 585	\$ 3.126	\$ 5.868	\$ 8.339	\$ 10.602	\$ 10.865	\$ 11.134	\$ 15.394	\$ 20.948	\$ 27.123	\$ 32.207
<b>Cash Flow Total</b>	<b>\$ -2.581</b>	<b>\$ 585</b>	<b>\$ 3.126</b>	<b>\$ 5.868</b>	<b>\$ 8.339</b>	<b>\$ 10.602</b>	<b>\$ 10.865</b>	<b>\$ 11.134</b>	<b>\$ 15.394</b>	<b>\$ 20.948</b>	<b>\$ 27.123</b>	<b>\$ 32.207</b>

Tasa Anu.	30,25%
Tasa Mer	2,52%

	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
VPN Flujos	\$ -1.868	\$ 413	\$ 2.152	\$ 3.940	\$ 5.461	\$ 6.773	\$ 6.770	\$ 6.767	\$ 9.127	\$ 12.114	\$ 15.299	\$ 17.720
<b>VPN Total</b>												
TIR Mensual												
TIR Anual - Tasa Efectiva												
TIR Anual - Tasa Nominal												
Período de Recupero Simple												
Período de Recupero Con Flujos Descontados												

	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
EBITDA	-916	4.246	8.404	12.888	16.936	20.654	21.159	21.677	28.609	37.620	47.632	55.893
Cambio en Cltas a Cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cambio en Inventarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cambio en Cltas a Pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuesto a las Ganancias	-1.390	315	1.683	3.160	4.490	5.709	5.850	5.995	8.289	11.280	14.605	17.342
Capex	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Free Cash Flow</b>	<b>\$ 474</b>	<b>\$ 3.931</b>	<b>\$ 6.720</b>	<b>\$ 9.728</b>	<b>\$ 12.446</b>	<b>\$ 14.945</b>	<b>\$ 15.309</b>	<b>\$ 15.682</b>	<b>\$ 20.320</b>	<b>\$ 26.341</b>	<b>\$ 33.027</b>	<b>\$ 38.551</b>
<b>Free Cash Flow Descontado</b>	<b>\$ 343</b>	<b>\$ 2.774</b>	<b>\$ 4.626</b>	<b>\$ 6.532</b>	<b>\$ 8.151</b>	<b>\$ 9.547</b>	<b>\$ 9.539</b>	<b>\$ 9.531</b>	<b>\$ 12.046</b>	<b>\$ 15.232</b>	<b>\$ 18.629</b>	<b>\$ 21.210</b>

	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Inversión Total												
Resultado neto	\$ 37.510	\$ 41.634	\$ 49.093	\$ 58.637	\$ 68.788	\$ 78.594	\$ 80.446	\$ 82.342	\$ 93.823	\$ 102.931	\$ 116.367	\$ 133.040
<b>Cash Flow Total</b>	<b>\$ 37.510</b>	<b>\$ 41.634</b>	<b>\$ 49.093</b>	<b>\$ 58.637</b>	<b>\$ 68.788</b>	<b>\$ 78.594</b>	<b>\$ 80.446</b>	<b>\$ 82.342</b>	<b>\$ 93.823</b>	<b>\$ 102.931</b>	<b>\$ 116.367</b>	<b>\$ 133.040</b>

Tasa Anu.	30,25%
Tasa Mer	2,52%

	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
VPN Flujos	\$ 20.130	\$ 21.794	\$ 25.067	\$ 29.203	\$ 33.417	\$ 37.241	\$ 37.182	\$ 37.122	\$ 41.258	\$ 44.160	\$ 48.686	\$ 54.293
<b>VPN Total</b>												
TIR Mensual												
TIR Anual - Tasa Efectiva												
TIR Anual - Tasa Nominal												
Período de Recupero Simple												
Período de Recupero Con Flujos Descontados												

	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
EBITDA	64.509	71.232	83.316	98.751	115.165	131.025	134.110	137.268	155.829	170.579	192.284	219.193
Cambio en Cltas a Cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cambio en Inventarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cambio en Cltas a Pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuesto a las Ganancias	20.198	22.418	26.435	31.574	37.040	42.320	43.317	44.338	50.520	55.425	62.659	71.637
Capex	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Free Cash Flow</b>	<b>\$ 44.311</b>	<b>\$ 48.814</b>	<b>\$ 56.881</b>	<b>\$ 67.177</b>	<b>\$ 78.125</b>	<b>\$ 88.705</b>	<b>\$ 90.793</b>	<b>\$ 92.930</b>	<b>\$ 105.308</b>	<b>\$ 115.154</b>	<b>\$ 129.625</b>	<b>\$ 147.556</b>
<b>Free Cash Flow Descontado</b>	<b>\$ 23.780</b>	<b>\$ 25.552</b>	<b>\$ 29.043</b>	<b>\$ 33.457</b>	<b>\$ 37.952</b>	<b>\$ 42.032</b>	<b>\$ 41.964</b>	<b>\$ 41.895</b>	<b>\$ 46.309</b>	<b>\$ 49.393</b>	<b>\$ 54.233</b>	<b>\$ 60.217</b>

A fin de analizar la conveniencia o no de realizar el proyecto, se compararon los Resultados Netos de cada mes contra una inversión inicial.

Para la realización del proyecto, esta inversión es de \$254,700 a ocurrir en  $t_0$ . El principal contribuyente a este monto son los \$205,200 correspondientes al costo total del armado del módulo, compuesto en un 78% por gastos de equipamiento, 10% decoración interna y 11% instalación eléctrica. Los restantes \$56,000 corresponden a gastos iniciales como constitución de sociedad, alquiler, depósito y gastos, y folletos y stickers como medios de comunicación.

Durante los 36 meses que cubre este trabajo, se estima que el proyecto generará ingresos mensuales, los cuales fueron traídos a valor presente para poder analizar si amerita llevar a cabo el proyecto. Es decir, se calculó su Valor Presente Neto (VPN).

Para la elección de la tasa de descuento (el costo de oportunidad de invertir en el proyecto en lugar de hacerlo en el mercado de capitales), se utilizó la Lebac a 35 días, la cual es 30,25% al año, o aproximadamente 2,52% mensual. Cabe aclarar que al ser a 35 días y no a 30, la tasa mensual debería ser menor pero dado que la diferencia es ínfima y por motivos de simplicidad de cálculo, se considera que es a 30 días.

Al descontar todos los flujos a la tasa de 2,52% se obtiene un VPN de \$97.018 Ya que el criterio del VPN supone que se deben aceptar todos los proyectos con  $VPN > 0$ , se acepta este proyecto.

Otro método válido para elegir si invertir en un proyecto o no es la Tasa Interna de Retorno (TIR), la cual se define como el tipo de descuento que hace que el VPN sea igual a cero. El cálculo efectivo de la TIR implica normalmente un proceso de prueba y error. Utilizando fórmulas de Excel, se calculó la TIR mensual la cual arrojó un valor de 3.3%.

Este criterio dará la misma respuesta que el VPN en términos de si es conveniente invertir, siempre que el VPN de un proyecto sea una función uniformemente decreciente del tipo de descuento. Sin embargo, tiene algunos defectos. En primer lugar, no todas las corrientes de flujos de tesorería tienen la propiedad de que el VPN disminuya a medida que el tipo de descuento aumenta. Esto es cierto cuando se debe elegir entre prestar dinero o endeudarse. Cuando se presta dinero, el individuo desea una alta tasa de rentabilidad, pero cuando se endeuda desea una tasa de rentabilidad baja. El criterio de la TIR no funciona en el caso en que un individuo se endeude, ya que debe buscar una TIR menor que el costo de oportunidad del capital, no mayor. Otro defecto de este método es que en ocasiones

presenta múltiples tasas de rentabilidad. Un proyecto puede tener tantas TIR como cambios de signo se produzcan en los flujos de tesorería. A su vez, hay casos en los que no existe TIR alguna.

Si bien no es el caso de la presente tesis, otro defecto que tiene la TIR es que no sirve cuando hay que elegir entre dos proyectos mutuamente excluyentes, ya que no contempla la diferencia de escalas.

Un método menos robusto para tomar la decisión de inversión es el del Período de Recuperación. El mismo se determina contando el número de años que deben transcurrir para que la acumulación de los flujos previstos iguale a la inversión inicial. Normalmente el inversor elige un plazo que considera aceptable para recuperar el dinero invertido, y en caso de que el Período de Recuperación sea menor a este, aceptará realizar el proyecto. En este caso, en el mes 30 los flujos generados por la venta de comidas y bebidas van a haber cubierto la inversión inicial.

Sin embargo, una de las fallas de este método (la cual lleva a un resultado diferente al que se obtendría utilizando el criterio del VPN), es que da la misma ponderación a todos los flujos generados antes de la fecha correspondiente al período de recuperación, y una ponderación nula a todos los flujos posteriores. Para sortear este inconveniente, se calculó el Período de Recuperación con Flujo Descontado, teniendo en cuenta que un peso hoy vale más que un peso mañana. Trayendo los flujos a  $t_0$  utilizando la misma tasa de 2,52%, se concluye que en el mes 35 se habrá recuperado la inversión inicial.

Si bien este método es más completo que el Período de Recuperación simple, sigue sin tener en cuenta ninguno de los flujos de tesorería generados después de la fecha de repago. De esta manera, se podría considerar mejor un proyecto que paga la inversión inicial en 2 años y medio pero que luego de esa fecha genera ingresos insignificantes, frente a uno que tarda casi 3 años en pagar pero luego de esa fecha sigue generando ingresos considerables.

## 6. Implementación

### Contabilidad:

- Selección del asesor contable

### Legal/impositivo:

- Armado de figura jurídica
- Constitución de figura jurídica
- Anotaciones en los organismos impositivos y previsionales correspondientes

### Locación:

- Análisis de posibles locaciones
- Selección de locación
- Negociación con la locadora
- Instrumentación legal ( firma de contrato, garantías, depósito, etc)

### Construcción:

- Diseño del módulo
- Presupuesto del módulo
- Aprobaciones municipales
- Armado del módulo

### Inversiones:

- Análisis financiero

### Marketing y Ventas:

- Armado material POP
- Elección uniforme empleados
- Convenio con RRHH

### RRHH:

- Selección de personal
- Negociación salarial
- Capacitación de personal

### Abastecimiento:

- Análisis y selección de maquinarias
- Compra de maquinarias
- Compra material POP

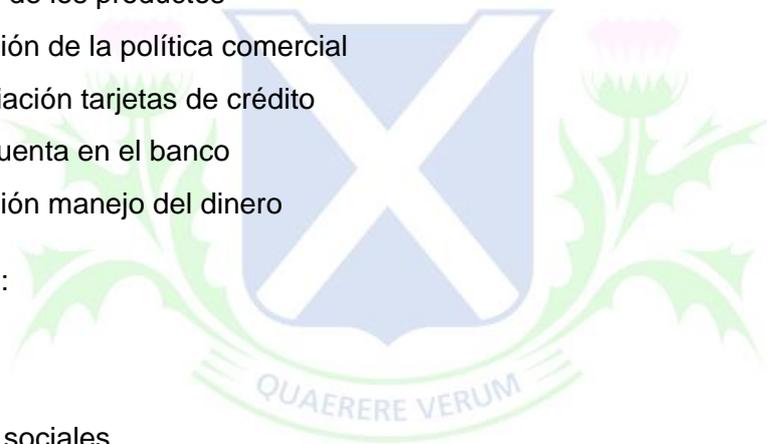
- Compra materia prima
- Análisis y selección de proveedores
- Contrato con proveedores
- Definición política comercial con proveedores
- Compra posnet, caja registradora, etc

Comercial:

- Definición de productos a vender
- Definición del L&F de los mismos
- Pricing de los productos
- Definición de la política comercial
- Negociación tarjetas de crédito
- Abrir cuenta en el banco
- Definición manejo del dinero

Comunicación:

- Fotos
- Web
- Redes sociales
- Volantes
- Banner



Universidad de  
**San Andrés**

## 7. Conclusiones

El objetivo de este proyecto era desarrollar un nuevo formato de negocios: ofrecer un servicio de comida para los halls de los edificios corporativos, bajo el concepto “La comodidad lo hace más rico”.

- El proyecto tendrá una inversión inicial de \$281.119 que contempla el armado del local, su decoración, equipamiento y la instalación eléctrica.
- La inversión la hará el grupo Multifood, incorporando una nueva unidad de negocios a su empresa.
- Al cabo de un año (mes 13) empiezo a recuperar la inversión
- El horario de apertura será desde las 08 hasta las 19 horas, con 2 empleados en cada turno y compartiendo el horario del almuerzo los 3 empleados.
- El desarrollo de este negocio le permite a la empresa Multifood aprovechar la capacidad ociosa que tiene en la fábrica y tener economías de escala en los productos
- Este tipo de negocios es fácil de franquiciar, por lo que unos de los objetivos es dar franquicias en un futuro cercano
- El proyecto le permite a la empresa potenciar su otra marca “Green & Company”, por lo que es interesante la gente que no ha ido poder conocer las bondades de su marca y productos.

Universidad de  
San Andrés

## 8. Bibliografía

- "Advertising and the public interest", (1974) Estados Unidos, S.F. Divita, American Marketing Association, Marketing Classic Press 2011)
- Anderson Jr., W. Thomas. "Convenience Orientation and Consumption Behavior." Journal of Retailing 48, no. 3 (Fall 1972): 49. Business Source Premier, EBSCOhost (accessed September 24, 2015).
- Anmat, 2016, Recuperado de [http://www.anmat.gov.ar/alimentos/normativas\\_alimentos\\_caa.asp](http://www.anmat.gov.ar/alimentos/normativas_alimentos_caa.asp)
- Banco Mundial 2015, Recuperado de <http://contadoresrosario.com/argentina-panorama-general-segun-el-banco-mundial/>
- Buenos Aires Ciudad, 2016, Recuperado de [http://www.buenosaires.gob.ar/areas/seguridad\\_justicia/seguridad\\_urbana/codigos/](http://www.buenosaires.gob.ar/areas/seguridad_justicia/seguridad_urbana/codigos/)
- IProfesional 2014, Recuperado de <http://www.iprofesional.com/notas/195234-Cierre-de-comercios-advierten-que-los-sectores-ms-afectados-son-el-gastronomico-y-el-hotelerero>
- IProfesional 2016, Recperado de <http://www.iprofesional.com/notas/130058-Starbucks-%20eleva-su-%20apuesta-con-%20tiendas-en-%20edificios-%20corporativos>
- La Nacion, 2015, Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1784574-el-fmi-dice-que-el-pais-no-crecera-este-ano-ni-en-2016>
- Lin, Chen-Yu, David Marshall, and John Dawson. "How Does Perceived Convenience Retailer Innovativeness Create Value for the Customer?." International Journal Of Business And Economics 12, no. 2

(December 2013): 171-179. EconLit with Full Text, EBSCOhost (accessed September 24, 2015).

- Porter, Michael; How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review, Harvard Business Publishing, Boston, 1979)
- “The Future Challenges Marketing”, Harvard Business Review, 41 (November-December 1963))

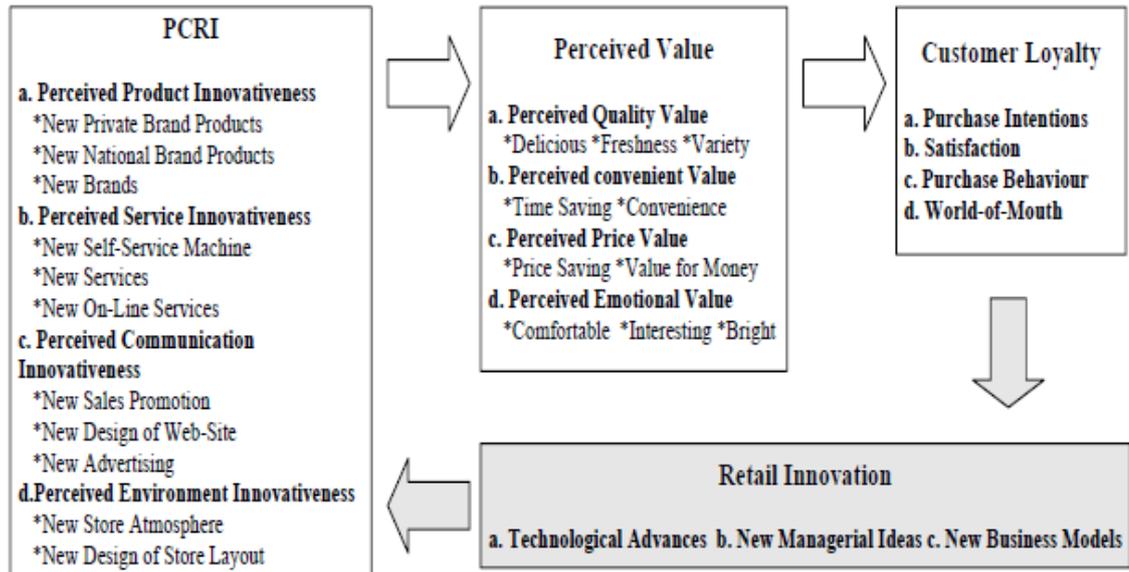


Universidad de  
**San Andrés**

## Anexos

### Anexo 1:

Figure 1. PCRI-Value-Loyalty Model



Fuente: Lin, Chen-Yu, David Marshall, and John Dawson. "How Does Perceived Convenience Retailer Innovativeness Create Value for the Customer?." *International Journal Of Business And Economics* 12, no. 2 (December 2013): 171-179. EconLit with Full Text, EBSCOhost (accessed September 24, 2015).

### Anexo 2: Cuadro comparativo de productos de la competencia

#### 2.1 Descripción de los productos de la competencia:

Universidad de  
San Andrés

## Cuadro comparativo de productos de la competencia

	Starbucks	Havanna
<b>BEBIDAS</b>		
Expressos	X	X
Frapuccino	X	X
Té	X	X
<b>ALIMENTOS</b>		
Alfajores		x
Havannets		x
Galletitas		x
Chocolate		x
Dulce de Leche		x
Haireados/Tostados	x	x
<b>BAKERY</b>		
Croissant	X	X
Chocolate Loaf Cake	X	
Bagel	X	
Lemon Pound Cake	X	
Mezzaluna	X	X
Marble Loaf Cake	X	
Muffin de arándanos	X	x
Muffin de Banana y Nuez	X	x
Muffin de chocolate	X	x
Muffin de choco chips	X	x
Roll	X	
Pan de queso	X	
Scon de 4 quesos	X	
<b>SANDWICHES</b>		
<i>Fríos</i>		
Triángulo de Jamón Crudo y Mozzarella	X	x
Mediterráneo	X	x
<i>Calientes</i>		
Ciabatta de Pollo	X	
Tostado de jamón y queso	X	x
Pan Árabe	X	x
Pollo Multicereal	X	x
Trenza	X	x
<b>DELICATESSEN Y TORTAS</b>		
Espresso Brownie	X	x
Cheesecake con frambuesa	X	
Skinny Apple Crumble	X	
<b>TARTAS</b>		
Tarta Calabaza y Queso	X	
Tarta Napoli	X	

QUAERERE VERUM

Universidad de

és

## 2.2 Descripción de la competencia en imágenes:

	Starbucks	Havanna
<b>BEBIDAS</b>		
Expressos		
Frapuccino		
Té		
<b>ALIMENTOS</b>		
Alfajores		
Havannets		
Galletitas		

# SanAndrés

<b>Chocolate</b>		
<b>Dulce de Leche</b>		
<b>Haireados/Tostados</b>		
<b>BAKERY</b>		
<b>Croissant</b>		
<b>Chocolate Loaf Cake</b>		
<b>Bagel</b>		
<b>Lemon Pound Cake</b>		

# SanAndrés

Mezzaluna		
Marble Loaf Cake		
Muffin de arándanos		
Muffin de Banana y Nuez		
Muffin de chocolate		
Muffin de choco chips		
Roll		

# SanAndrés

Pan de queso		
Scon de 4 quesos		
<b>SANDWICHES</b>		
<i>Fríos</i>		
Triángulo de Jamón Crudo y Mozzarella		
Mediterráneo		
<i>Calientes</i>		
Ciabatta de Pollo		
Tostado de jamón y queso		

# SanAndrés

Pan Árabe		
Pollo Multicereal		
Trenza		
<b>DELICATESSEN Y TORTAS</b>		
Espresso Brownie		
Cheesecake con frambuesa		
Skinny Apple Crumble		
<b>TARTAS</b>		
Tarta Calabaza y Queso		
Tarta Napoli		

### Anexo 3: Pautas para entrevistas en profundidad

Testeo del comportamiento del consumidor y atracción de la propuesta

#### **Pautas para entrevistas en profundidad:**

- Cuantas veces a la semana comes en un local de comidas rápidas?
- Porque elegís comer en esos lugares?
- Cuantas veces a la semana comes afuera de la oficina? Y cuantas en el comedor de la empresa? Y cuantas te llevas vianda?
- Cuanto tiempo tienes para almorzar?
- Cuanto soles gastar aproximadamente por almuerzo?
- Que es lo que más te importa y/o buscas cuando almorzás afuera?
- Que es lo que buscas en tu almuerzo?

#### **(Profundizar el tema)**

- Que soles comprar en tu almuerzo?

#### **(Profundizar el tema)**

- *Si comes platos calientes:*
- Que tipo de plato caliente soles comer?
- Que te gusta y que no te gusta de ellos?
- Que ingredientes suelen combinar en el plato?
- Que te parece la variedad que ofrecen?
- Tienes posibilidad de intervenir en el plato?
- Te gustan los acompañamientos que vienen con el plato principal?
- Algunas vez dejaste de comer porque no te gustaba el acompañamiento?
- Estas contento con la calidad que te ofrecen en esos lugares?
- Te gustaría poder elegir el acompañamiento?
- Que consideras comida sana?
- Que consideras un precio razonable para comer al mediodía?
- Que plato no puede faltar en tu lugar preferido?

#### **Testeo de marca:**

- Conocé la marca Green & Company?
- En caso que la conozcas, porque elegirías esta marca frente a la competencia?
- Qué atributos le asocias a esta marca?
- Te gustaría poder comer rico, sin espera y a un precio conveniente? Porque?
- Cuanto soles gasta al mediodía (pesos argentinos)?
- A la hora de elegir dónde comer, cuales son los 4 atributos principales que buscas?
- Si tuvieses que elegir un orden de estas comidas para el almuerzo, cuál sería el orden?: sandiwch, ensalada, tarta, plato de comida?
- Que buscas en un plato?

#### **Testeo del concepto:**

Si yo te cuento que en el edificio donde vos trabajas, vamos a poner un módulo de comida en el cual van a haber ensaladas, platos calientes, sándwiches, wraps para el almuerzo y otras opciones de postre, colaciones, desayuno, etc. Te sentirías atraída por el concepto? Comprarías en este lugar?

#### **(Profundizar el tema)**

- Por qué sí?
- Por qué no?
- Que te parece atractivo?

- Que no te parece atractivo?
- Que agregarías?
- Que sacarías?

En función de esta propuesta que te contamos:

- Hasta cuanto estarías dispuesto a gastar?

#### **Anexo 4: Cuestionario cuantitativo**

1 - Edad

Menos de 25 años

25 – 35 años

35 – 45 años

45 – 55 años

55 – 65 años

Más de 65 años

2- Género

Femenino

Masculino

3- Ingreso mensual neto en pesos

Menos de \$10.000

\$10.000-\$30.000

\$30.000-\$50.000

Más de \$50.000

4- ¿Cuánto tiempo tenés para comer en el horario del almuerzo?

Menos de 45 minutos

45 minutos

60 minutos

90 minutos

Más de 90 minutos

5- ¿Cuánto gastas en el almuerzo en promedio?

Menos de \$50.00

\$50.00-\$100.00

\$100.00-\$200.00

Más de \$200.00

6 – ¿Trabaja en relación de dependencia?

Si

No

7 – Si es que lo haces, ¿Tenes comedor en la empresa?

Si

No

8- Si es que tenés comedor, ¿Es gratuito?

Si

No

9- Al almorzar durante la semana, ¿Soles llevar vianda?

Si

No

10- Al almorzar durante la semana, ¿Soles pedir delivery en el almuerzo?

Si

No

11- ¿Cuántas cuadras caminarías para ir a almorzar?

Menos de 1 cuadra

1-3 cuadras

3-6 cuadras

Más de 6 cuadras

12- Cuando almuerza fuera de su casa los días de semana, ¿A qué presta más atención para elegir el lugar?

(Máximo 3 opciones)

Calidad

Saludable

Sabor

Higiene

Precio

Abundancia

Rapidez

Calorías

Atención

13- A la hora de elegir qué comer buscas que sea algo:

(Máximo 3 opciones)

Rápido

Barato

Light

Sano

Cerca

Rico

Variado

Pesado

14- ¿Qué soles comer al mediodía?

Ensalada

Sandwiches

Wraps

Yogur/Fruta

Plato del día (pescado, carne, pollo, pasta)

Pizza/empanadas

Minutas

15- ¿Qué extras te interesaría que haya en un local de comida?

(Máximo 3 opciones)

Aguas naturales saborizadas

Fruta

Yogur

Frutas secas

Barritas de cereal

Café



Universidad de  
San Andrés

Licuidos

16- ¿Qué te parecen las opciones de comida que hay en el edificio/alrededores para comer?

Básicas

Aburridas

Variadas

Económicas

Caras

Muchas calorías

Poco sano

Sano

17- ¿Estarías dispuesto a pagar un poco más por cercanía?

Si

No

18- ¿Cuáles de los siguientes lugares Ud. evalúa a la hora de almorzar los días de semana?

(Máximo 3 opciones)

Patios de comida

Cadenas de comida rápida

Pizzerías

Café de cadenas que ofrecen almuerzo

Dentro del trabajo

Restaurante

Otro

19- Si tuvieras la posibilidad de comprar la comida para el almuerzo, bebida o alguna colación en el hall del edificio donde trabajas o que te alcancen la comida hasta tu escritorio. ¿Qué tan atractiva encuentras la propuesta?

(Siendo 1 Poco atractiva y 5 muy atractiva)

20- ¿Conocés la marca Green & Company?

Si

No

21- Si la conocés, ¿Qué atributos le asocias a la marca?

(Máximo 3 opciones)

Light

Sano

Rico

Variado

Natural

Fresco

Buen servicio

Mal servicio

Buena calidad

Mala calidad

Malo

Moderno

Antiguo

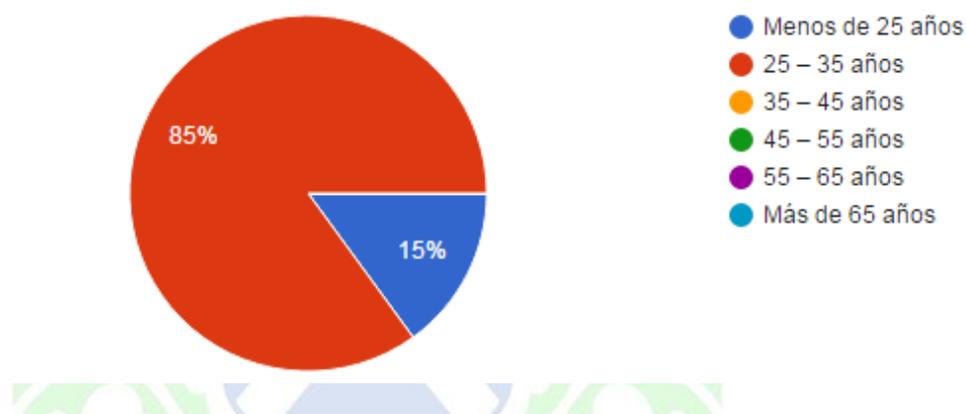
21- Si la propuesta descrita anteriormente (comprar la comida para el almuerzo, bebida

o alguna colación en el hall del edificio donde trabajas o que te alcancen la comida hasta tu escritorio) tuviera por detrás a la marca "Green & Company", ¿Te aportaría algo al momento de decidir la compra?

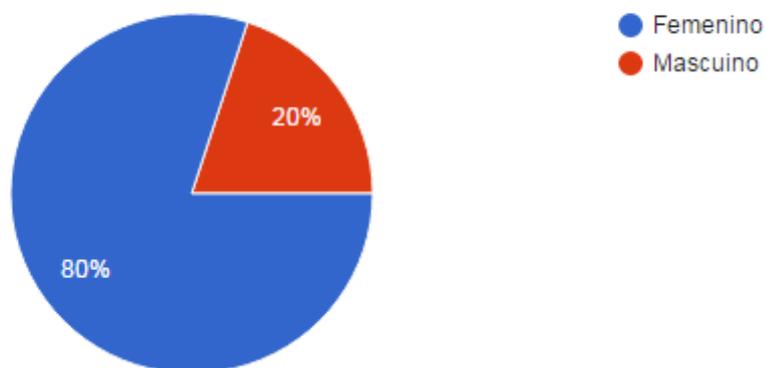
(Siendo 1 No me aportaría nada y 5 Me aportaría mucho)

## Anexo 5: Resultados del cuestionario cuantitativo

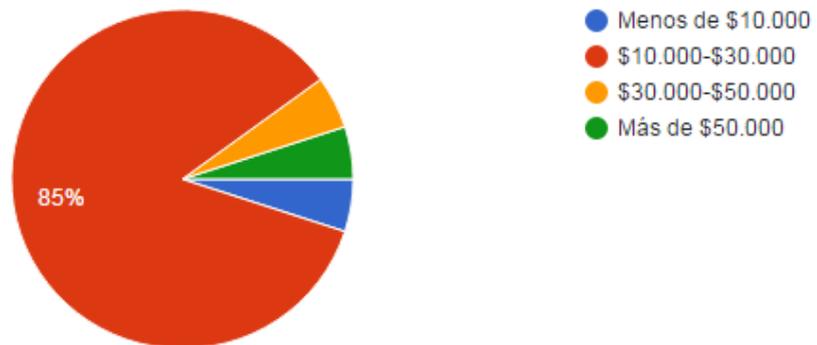
¿Qué edad tenés?



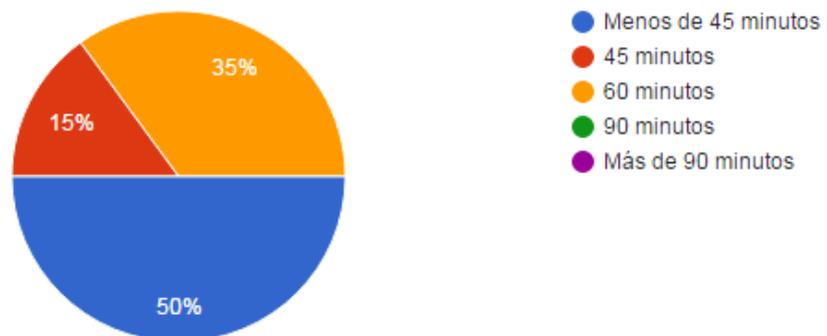
¿Cuál es tu género?



¿Cuál es tu Ingreso mensual neto en pesos?

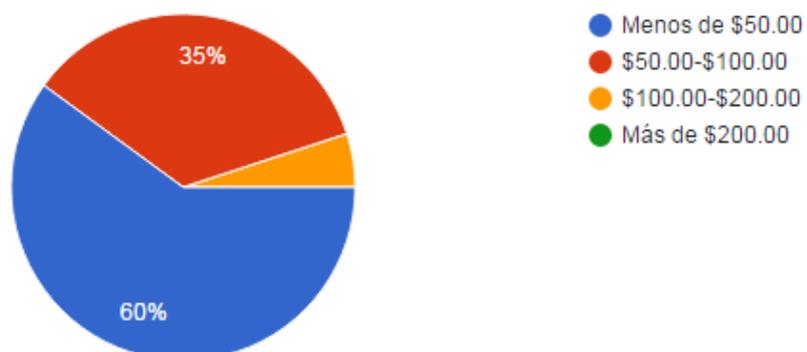


¿Cuánto tiempo te tomás para comer en el horario del almuerzo?

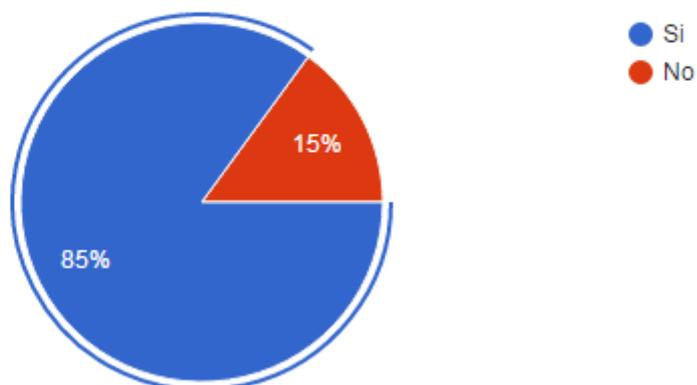


Universidad de

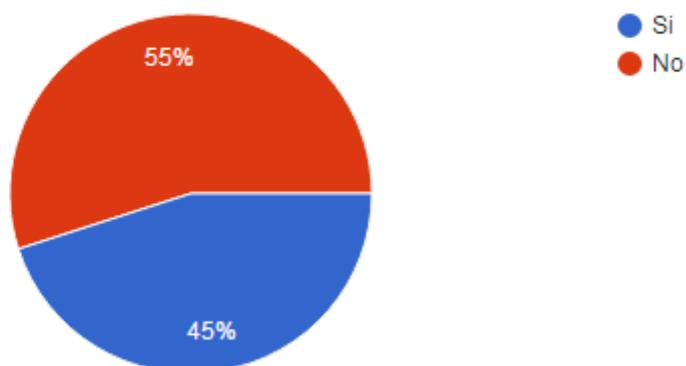
¿Cuánto gastas en el almuerzo en promedio?



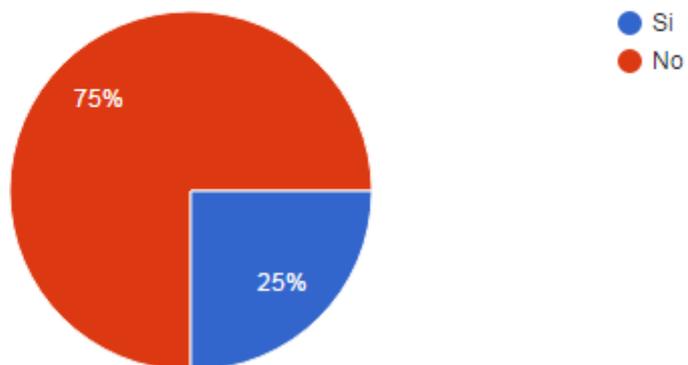
¿Trabajás en relación de dependencia?



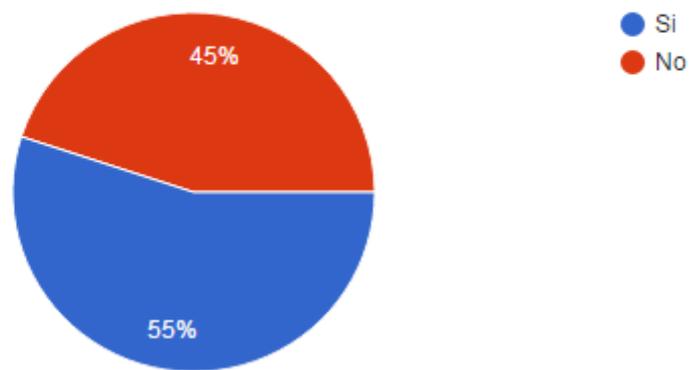
Si es que lo haces, ¿Tenés comedor en la empresa?



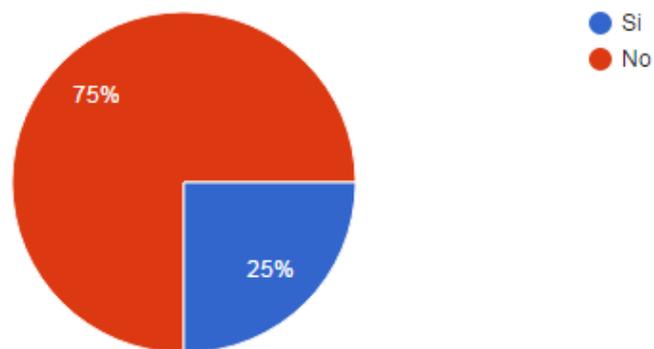
Si es que tenés comedor, ¿Es gratuito?



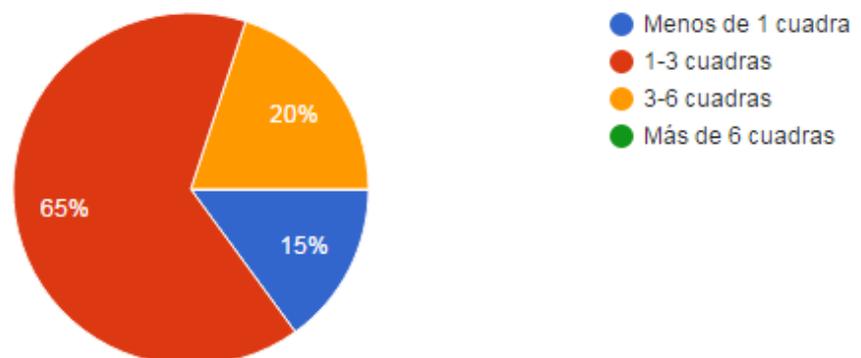
Al almorzar durante la semana, ¿Soles llevar vianda?



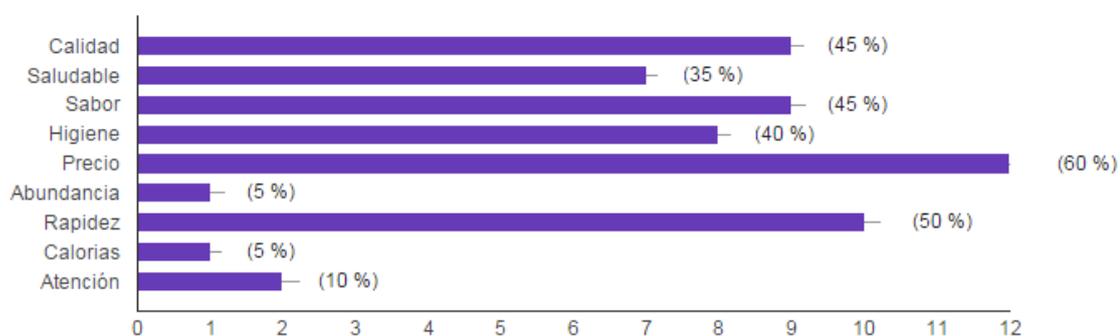
Al almorzar durante la semana, ¿Soles pedir delivery en el almuerzo?



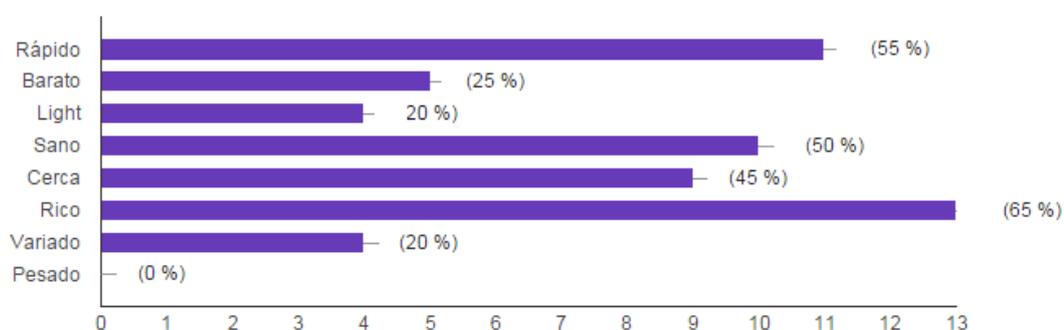
¿Cuántas cuadras caminarías para ir a almorzar?



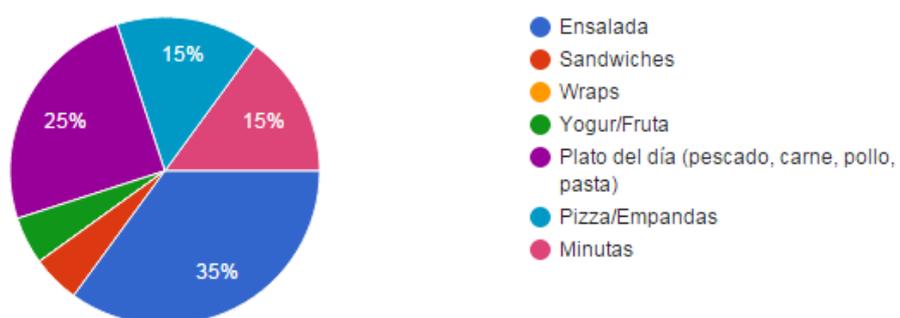
Cuando almorzás fuera de tu casa los días de semana, ¿A qué prestás más atención para elegir el lugar? (Máximo 3 opciones)



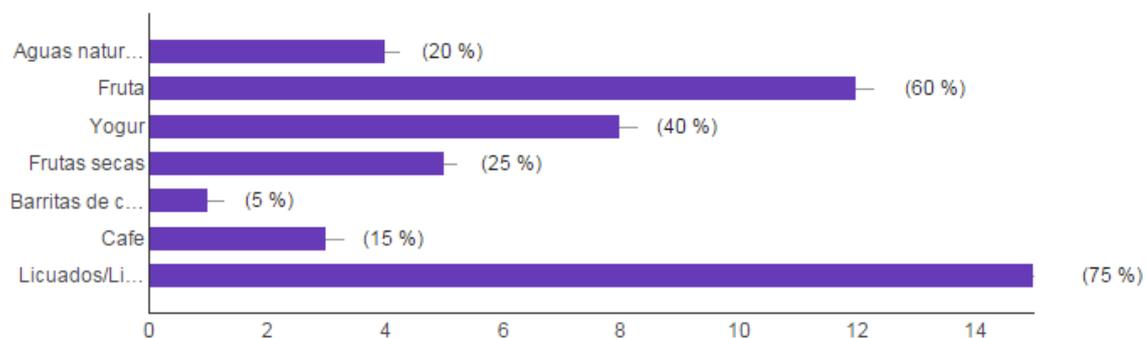
A la hora de elegir qué comer, buscás que sea algo: (Máximo 3 opciones)



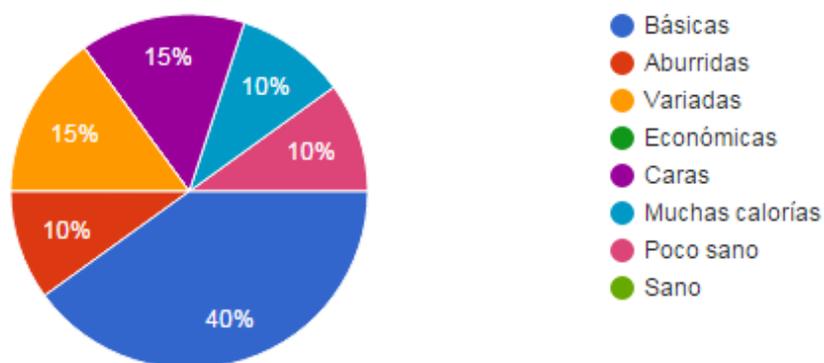
¿Qué soles comer al mediodía?



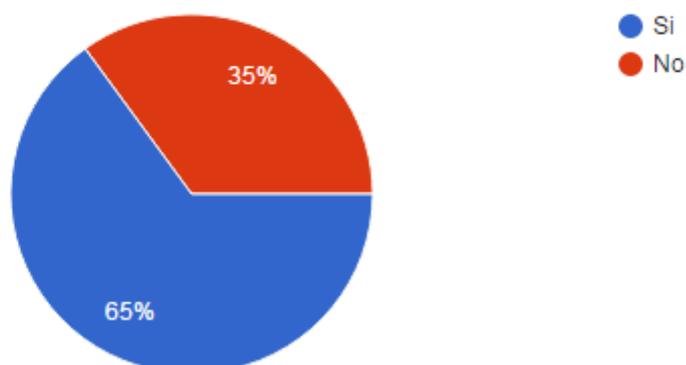
¿Qué extras te interesaría que haya en un local de comida?(Máximo 3 opciones)



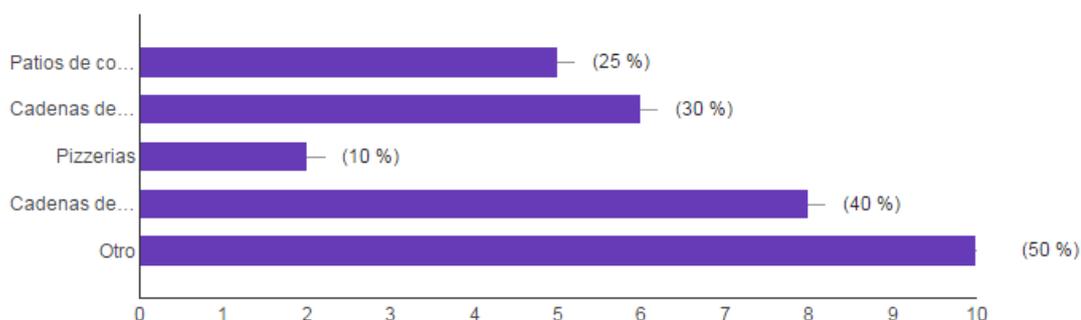
¿Qué te parecen las opciones de comida que hay en el edificio laboral/alrededores para comer?



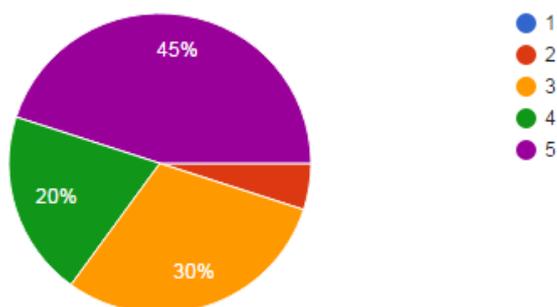
¿Estarías dispuesto a pagar un poco más por cercanía?



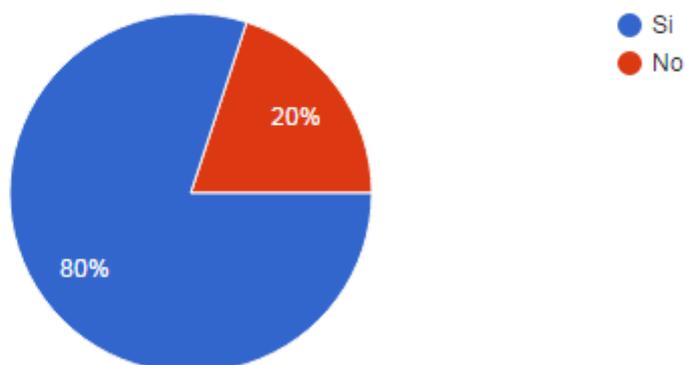
¿Cuáles de los siguientes lugares Ud. evalúa a la hora de almorzar los días de semana? (Máximo 3 opciones)



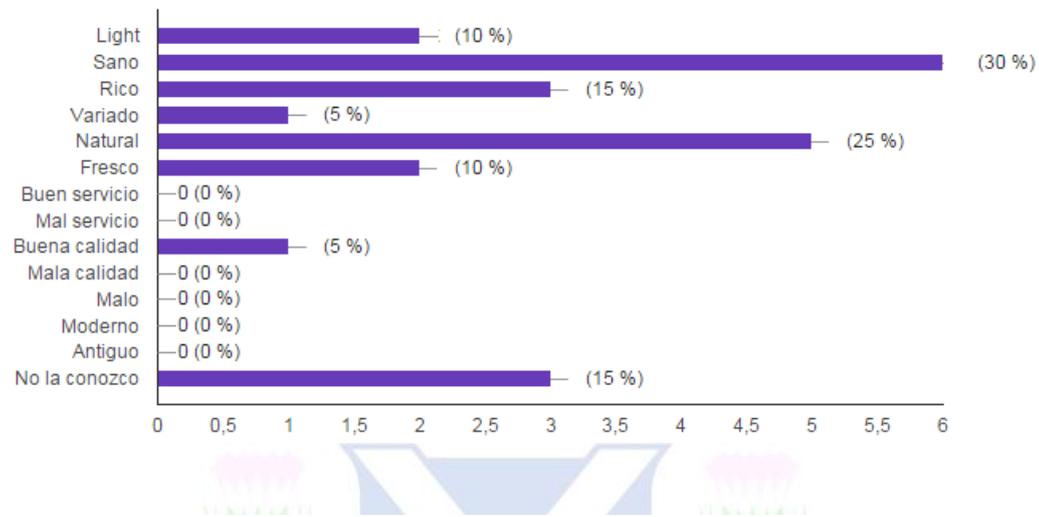
Si tuvieras la posibilidad de comprar la comida para el almuerzo, bebida o alguna colación en el hall del edificio donde trabajas o que te alcancen la comida hasta tu escritorio. ¿Qué tan atractiva encuentras la propuesta? (Siendo 1 Poco atractiva y 5 muy atractiva)



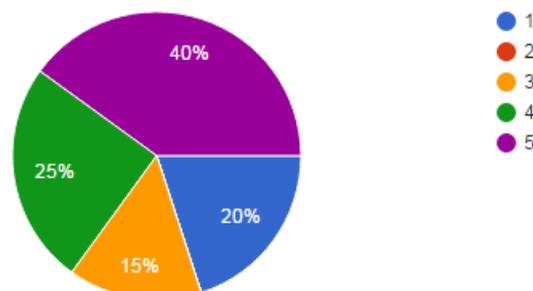
¿Conocés la marca Green & Company?



Si la conocés, ¿Qué atributos le asocias a la marca?(Máximo 3 opciones)



Si la propuesta descrita anteriormente (comprar la comida para el almuerzo, bebida o alguna colación en el hall del edificio donde trabajas o que te alcancen la comida hasta tu escritorio) tuviera por detrás a la marca "Green & Company", ¿Te aportaría algo al momento de decidir la compra?(Siendo 1 No me aportaría nada y 5 Me aportaría mucho)



Saludables

**Anexo 6: Oferta de productos**

Familias	Oferta de productos
Ensaladas	Salmon
	Pollo
	Langostinos
	Atun
	Vegetariana
Sandwiches/Wraps	Pollo/Carne/Salmón
	Vegetarianos
Platos calientes	Veggie
	Plato de pollo/carne/pescado con guarnición
	Pastas
	Tartas
Bebidas frias	Aguas saborizadas
	Licuos
	Aguas y Gaseosas
Bebidas calientes	Café/Te
Colaciones	Frutas secas
	Snack salados sin TACC
	Frutas
	Barritas
Postres	Fruta cortadas
	Yogur

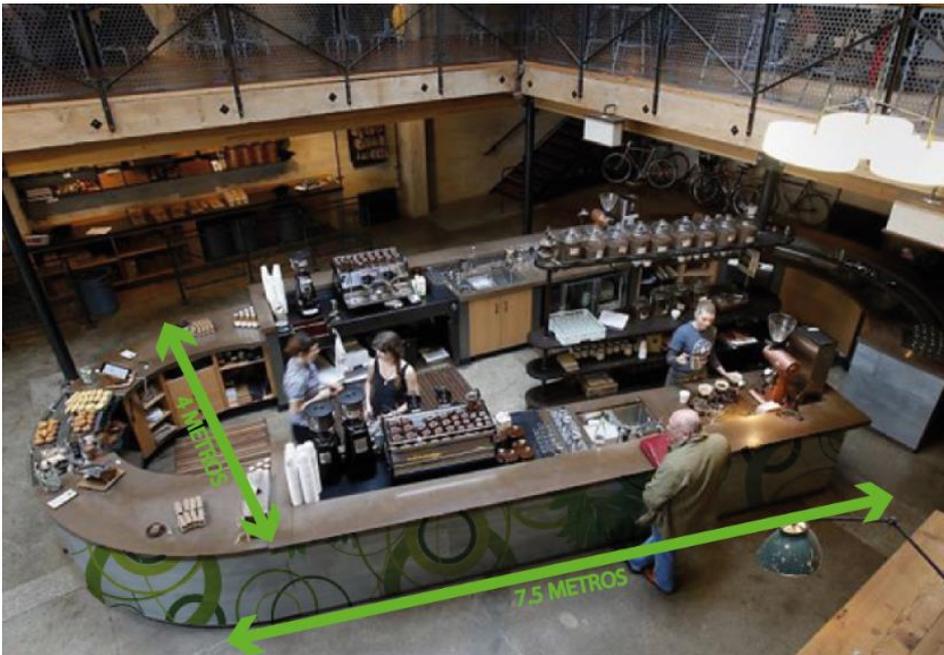
**Anexo 7: Ejemplo de comidas/envases**

Universidad de  
San Andrés



**Anexo 8: Ejemplo del módulo**





### Anexo 9: Comunicación



Fuente: Elaboración Propia App



## Anexo 10: Detalle de análisis financiero

### 10.1. Cash Flow:

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Inversión Total	\$ 254.700												
Resultado neto	\$ -35.516	\$ -19.351	\$ -17.277	\$ -16.200	\$ -15.187	\$ -14.034	\$ -14.349	\$ -14.671	\$ -13.302	\$ -11.143	\$ -8.336	\$ -4.732	
Cash Flow Total	\$ -254.700	\$ -35.516	\$ -19.351	\$ -17.277	\$ -16.200	\$ -15.187	\$ -14.034	\$ -14.349	\$ -14.671	\$ -13.302	\$ -11.143	\$ -8.336	\$ -4.732

Tasa An	30,25%
Tasa Mer	2,52%

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
VPN Flujos	\$ -254.700	\$ -34.643	\$ -18.412	\$ -16.034	\$ -14.664	\$ -13.410	\$ -12.087	\$ -12.054	\$ -12.022	\$ -10.632	\$ -8.687	\$ -6.339	\$ -3.510
VPN Total	\$ 97.018												
TIR Mensual	3,3%												
TIR Anual - Tasa Efectiva	48%												
TIR Anual - Tasa Nominal	40%												
Período de Recupero Simple	En el mes 30 empiezo a recuperar												
Período de Recupero Con Flujos Descontados	En el mes 35 empiezo a recuperar												

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
EBITDA		-53.604	-28.574	-25.183	-23.393	-21.706	-19.791	-20.234	-20.686	-18.420	-14.884	-10.304	-4.443
Cambio en Ctas a Cobrar		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cambio en Inventarios		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cambio en Ctas a Pagar		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuesto a las Ganancias		-19.124	-10.420	-9.303	-8.723	-8.178	-7.557	-7.726	-7.900	-7.163	-6.000	-4.488	-2.548
Capex		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Free Cash Flow	\$ -34.480	\$ -18.154	\$ -15.880	\$ -14.670	\$ -13.528	\$ -12.235	\$ -12.507	\$ -12.786	\$ -11.258	\$ -8.884	\$ -5.816	\$ -1.895	
Free Cash Flow Descontado	\$ -33.632	\$ -17.272	\$ -14.737	\$ -13.280	\$ -11.945	\$ -10.537	\$ -10.507	\$ -10.477	\$ -8.998	\$ -6.926	\$ -4.422	\$ -1.406	

	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Inversión Total												
Resultado neto	\$ -2.581	\$ 585	\$ 3.126	\$ 5.868	\$ 8.339	\$ 10.602	\$ 10.865	\$ 11.134	\$ 15.394	\$ 20.948	\$ 27.123	\$ 32.207
Cash Flow Total	\$ -2.581	\$ 585	\$ 3.126	\$ 5.868	\$ 8.339	\$ 10.602	\$ 10.865	\$ 11.134	\$ 15.394	\$ 20.948	\$ 27.123	\$ 32.207

Tasa An	30,25%
Tasa Mer	2,52%

	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
VPN Flujos	\$ -1.868	\$ 413	\$ 2.152	\$ 3.940	\$ 5.461	\$ 6.773	\$ 6.770	\$ 6.767	\$ 9.127	\$ 12.114	\$ 15.299	\$ 17.720
VPN Total												
TIR Mensual												
TIR Anual - Tasa Efectiva												
TIR Anual - Tasa Nominal												
Período de Recupero Simple												
Período de Recupero Con Flujos Descontados												

	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
EBITDA	-916	4.246	8.404	12.889	16.936	20.654	21.159	21.677	28.609	37.620	47.632	55.893
Cambio en Ctas a Cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cambio en Inventarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cambio en Ctas a Pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuesto a las Ganancias	-1.390	315	1.683	3.160	4.490	5.709	5.850	5.995	8.289	11.280	14.605	17.342
Capex	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Free Cash Flow	\$ 474	\$ 3.931	\$ 6.720	\$ 9.728	\$ 12.446	\$ 14.945	\$ 15.309	\$ 15.682	\$ 20.320	\$ 26.341	\$ 33.027	\$ 38.551
Free Cash Flow Descontado	\$ 343	\$ 2.774	\$ 4.626	\$ 6.532	\$ 8.151	\$ 9.547	\$ 9.539	\$ 9.531	\$ 12.046	\$ 15.232	\$ 18.629	\$ 21.210

	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Inversión Total												
Resultado neto	\$ 37.510	\$ 41.634	\$ 49.093	\$ 58.637	\$ 68.788	\$ 78.594	\$ 80.446	\$ 82.342	\$ 93.823	\$ 102.931	\$ 116.367	\$ 133.040
<b>Cash Flow Total</b>	<b>\$ 37.510</b>	<b>\$ 41.634</b>	<b>\$ 49.093</b>	<b>\$ 58.637</b>	<b>\$ 68.788</b>	<b>\$ 78.594</b>	<b>\$ 80.446</b>	<b>\$ 82.342</b>	<b>\$ 93.823</b>	<b>\$ 102.931</b>	<b>\$ 116.367</b>	<b>\$ 133.040</b>

Tasa An.	30,25%
Tasa Mer	2,52%

	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
VPN Flujos	\$ 20.130	\$ 21.794	\$ 25.067	\$ 29.203	\$ 33.417	\$ 37.241	\$ 37.182	\$ 37.122	\$ 41.258	\$ 44.150	\$ 48.686	\$ 54.293
VPN Total												
TIR Mensual												

TIR Anual - Tasa Efectiva

TIR Anual - Tasa Nominal

Período de Recupero Simple

Período de Recupero Con Flujos Descontados

	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
EBITDA	64.509	71.232	83.316	98.751	115.165	131.025	134.110	137.268	155.829	170.579	192.284	219.193
Cambio en Ctas a Cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cambio en Inventarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cambio en Ctas a Pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuesto a las Ganancias	20.198	22.418	26.435	31.574	37.040	42.320	43.317	44.338	50.520	55.425	62.659	71.637
Capex	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Free Cash Flow</b>	<b>\$ 44.311</b>	<b>\$ 48.814</b>	<b>\$ 56.881</b>	<b>\$ 67.177</b>	<b>\$ 78.125</b>	<b>\$ 88.705</b>	<b>\$ 90.793</b>	<b>\$ 92.930</b>	<b>\$ 105.308</b>	<b>\$ 115.154</b>	<b>\$ 129.625</b>	<b>\$ 147.556</b>
<b>Free Cash Flow Descontado</b>	<b>\$ 23.780</b>	<b>\$ 25.552</b>	<b>\$ 29.043</b>	<b>\$ 33.457</b>	<b>\$ 37.952</b>	<b>\$ 42.032</b>	<b>\$ 41.964</b>	<b>\$ 41.895</b>	<b>\$ 46.309</b>	<b>\$ 49.393</b>	<b>\$ 54.233</b>	<b>\$ 60.217</b>

## 10.2. Estado de Resultados

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas Netas	35.736	41.304	48.173	52.746	57.214	62.060	63.506	64.985	70.489	77.902	86.892	97.808
Costo de mercadería vendida	9.155	10.582	12.342	13.513	14.658	15.900	16.270	16.649	18.059	19.958	22.262	25.058
Utilidad Bruta	26.580	30.722	35.831	39.233	42.556	46.160	47.236	48.336	52.430	57.944	64.630	72.750
Gastos de ventas generales y de administración	80.184	59.296	61.015	62.626	64.262	65.951	67.469	69.022	70.850	72.827	74.934	77.193
EBITDA	-53.604	-28.574	-25.183	-23.393	-21.706	-19.791	-20.234	-20.686	-18.420	-14.884	-10.304	-4.443
Depreciación y Amortización	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EBIT	-53.604	-28.574	-25.183	-23.393	-21.706	-19.791	-20.234	-20.686	-18.420	-14.884	-10.304	-4.443
Gastos financieros	1.036	1.198	1.397	1.530	1.659	1.800	1.842	1.885	2.044	2.259	2.520	2.836
Utilidad neta antes de Impuestos a las ganancias	-54.640	-29.771	-26.581	-24.923	-23.365	-21.591	-22.076	-22.571	-20.465	-17.143	-12.824	-7.279
Impuesto a las ganancias	-19.124	-10.420	-9.303	-8.723	-8.178	-7.557	-7.726	-7.900	-7.163	-6.000	-4.488	-2.548
Resultado Neto	-35.516	-19.351	-17.277	-16.200	-15.187	-14.034	-14.349	-14.671	-13.302	-11.143	-8.336	-4.732

Mes	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Ventas Netas	105.366	115.368	123.959	133.085	141.633	149.758	153.247	156.818	169.832	185.954	203.607	218.769
Costo de mercadería vendida	26.995	29.557	31.758	34.096	36.286	38.368	39.262	40.176	43.511	47.641	52.164	56.048
Utilidad Bruta	78.371	85.811	92.201	98.989	105.347	111.390	113.985	116.641	126.321	138.313	151.443	162.720
Gastos de ventas generales y de administración	79.287	81.565	83.797	86.101	88.411	90.736	92.826	94.964	97.712	100.693	103.811	106.828
EBITDA	-916	4.246	8.404	12.888	16.936	20.654	21.159	21.677	28.609	37.620	47.632	55.893
Depreciación y Amortización	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EBIT	-916	4.246	8.404	12.888	16.936	20.654	21.159	21.677	28.609	37.620	47.632	55.893
Gastos financieros	3.056	3.346	3.595	3.859	4.107	4.343	4.444	4.548	4.925	5.393	5.905	6.344
Utilidad neta antes de Impuestos a las ganancias	-3.971	900	4.809	9.028	12.829	16.311	16.715	17.130	23.684	32.228	41.727	49.549
Impuesto a las ganancias	-1.390	315	1.683	3.160	4.490	5.709	5.850	5.995	8.289	11.280	14.605	17.342
Resultado Neto	-2.581	585	3.126	5.868	8.339	10.602	10.865	11.134	15.394	20.948	27.123	32.207

Mes	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Ventas Netas	234.521	247.577	268.546	294.493	321.949	348.674	356.798	365.111	396.036	421.474	457.172	500.571
Costo de mercadería vendida	60.084	63.429	68.801	75.449	82.483	89.330	91.411	93.541	101.464	107.981	117.127	128.246
Utilidad Bruta	174.437	184.148	199.745	219.044	239.466	259.344	265.387	271.570	294.572	313.493	340.045	372.326
Gastos de ventas generales y de administración	109.928	112.916	116.429	120.293	124.301	128.319	131.277	134.303	138.743	142.914	147.761	153.133
EBITDA	64.509	71.232	83.316	98.751	115.165	131.025	134.110	137.268	155.829	170.579	192.284	219.193
Depreciación y Amortización	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EBIT	64.509	71.232	83.316	98.751	115.165	131.025	134.110	137.268	155.829	170.579	192.284	219.193
Gastos financieros	6.801	7.180	7.788	8.540	9.337	10.112	10.347	10.588	11.485	12.223	13.258	14.517
Utilidad neta antes de Impuestos a las ganancias	57.708	64.053	75.528	90.211	105.828	120.913	123.763	126.679	144.344	158.356	179.026	204.676
Impuesto a las ganancias	20.198	22.418	26.435	31.574	37.040	42.320	43.317	44.338	50.520	55.425	62.659	71.637
Resultado Neto	37.510	41.634	49.093	58.637	68.788	78.594	80.446	82.342	93.823	102.931	116.367	133.040

### 10.3. Estimación de la inflación

Como la gestión de este gobierno es nueva, todavía no hay claros indicios de cómo las medidas adoptadas van a impactar en la economía, es por eso que asumo una postura conservadora y replico el mismo porcentaje de inflación para los 3 años siguientes.

A los costos se les aplicará una inflación del 28% anual a futuro

Inflación	Variación anual
2012 vs 2011	24%
2013 vs 2012	26%
2014 vs 2013	24%
2015 vs 2014	38%
2016 vs 2015	25%
2017 vs 2016	28%

### 10.4. Ventas Netas

Las ventas estarán dadas por los consumos que se den de lunes a viernes entre las 08 y las 19 hs.

En cuanto a los horarios de los empleados, habrá dos turnos de dos empleados cada uno, coincidiendo y compartiendo el horario del mediodía las 3 personas.

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas Netas	35.736	41.304	48.173	52.746	57.214	62.060	63.506	64.985	70.489	77.902	86.892	97.808
Mes	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Ventas Netas	105.366	115.368	123.959	133.085	141.633	149.758	153.247	156.818	169.832	185.954	203.607	218.769
Mes	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Ventas Netas	234.521	247.577	268.546	294.493	321.949	348.674	356.798	365.111	396.036	421.474	457.172	500.571

### Desglose de Ventas netas

	Precios Penetración		Aumento 5%									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Precio plato del día	\$ 74.38	\$ 76.11	\$ 81.69	\$ 83.60	\$ 85.54	\$ 87.54	\$ 89.58	\$ 91.66	\$ 93.80	\$ 95.98	\$ 98.22	\$ 100.51
Precio promedio ensaladas	\$ 49.59	\$ 50.74	\$ 54.46	\$ 55.73	\$ 57.03	\$ 58.36	\$ 59.72	\$ 61.11	\$ 62.53	\$ 63.99	\$ 65.48	\$ 67.01
Precio promedio sandwiches	\$ 53.72	\$ 54.97	\$ 59.00	\$ 60.37	\$ 61.78	\$ 63.22	\$ 64.69	\$ 66.20	\$ 67.74	\$ 69.32	\$ 70.94	\$ 72.59
Precio promedio wraps	\$ 53.72	\$ 54.97	\$ 59.00	\$ 60.37	\$ 61.78	\$ 63.22	\$ 64.69	\$ 66.20	\$ 67.74	\$ 69.32	\$ 70.94	\$ 72.59
Precio promedio bebidas	\$ 16.53	\$ 16.91	\$ 18.15	\$ 18.58	\$ 19.01	\$ 19.45	\$ 19.91	\$ 20.37	\$ 20.84	\$ 21.33	\$ 21.83	\$ 22.34
Precio promedio yogur	\$ 16.53	\$ 16.91	\$ 18.15	\$ 18.58	\$ 19.01	\$ 19.45	\$ 19.91	\$ 20.37	\$ 20.84	\$ 21.33	\$ 21.83	\$ 22.34
Precio Café	\$ 16.53	\$ 16.91	\$ 18.15	\$ 18.58	\$ 19.01	\$ 19.45	\$ 19.91	\$ 20.37	\$ 20.84	\$ 21.33	\$ 21.83	\$ 22.34
Precio promedio colaciones	\$ 12.40	\$ 12.69	\$ 13.62	\$ 13.93	\$ 14.26	\$ 14.59	\$ 14.93	\$ 15.28	\$ 15.63	\$ 16.00	\$ 16.37	\$ 16.75
Ajuste por inflación		1,0233	1,0733	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233
1,21	\$ 58	\$ 59	\$ 64	\$ 65	\$ 67	\$ 68	\$ 70	\$ 71	\$ 73	\$ 75	\$ 76	\$ 78
	\$ 16	\$ 16	\$ 17	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 19	\$ 19	\$ 20	\$ 20	\$ 21	\$ 21
Total	\$ 35.736	\$ 41.304	\$ 48.173	\$ 52.746	\$ 57.214	\$ 62.060	\$ 63.506	\$ 64.985	\$ 70.489	\$ 77.902	\$ 86.892	\$ 97.808
pers	520	600	642	687	728	772	772	772	818	884	963	1059
pers	360	400	428	458	485	515	515	515	545	589	642	706

22 días hábiles

enero sin cre febrero sin crecimiento

Asumo que mis costos de mercadería vendida son el 30% de mis ingresos

	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
	Precio plato del día	\$ 102.85	\$ 105.25	\$ 107.70	\$ 110.21	\$ 112.78	\$ 115.41	\$ 118.09	\$ 120.85	\$ 123.66	\$ 126.54	\$ 129.49
Precio promedio ensaladas	\$ 68.57	\$ 70.17	\$ 71.80	\$ 73.47	\$ 75.19	\$ 76.94	\$ 78.73	\$ 80.56	\$ 82.44	\$ 84.36	\$ 86.33	\$ 88.34
Precio promedio sandwiches	\$ 74.28	\$ 76.01	\$ 77.78	\$ 79.60	\$ 81.45	\$ 83.35	\$ 85.29	\$ 87.28	\$ 89.31	\$ 91.39	\$ 93.52	\$ 95.70
Precio promedio wraps	\$ 74.28	\$ 76.01	\$ 77.78	\$ 79.60	\$ 81.45	\$ 83.35	\$ 85.29	\$ 87.28	\$ 89.31	\$ 91.39	\$ 93.52	\$ 95.70
Precio promedio bebidas	\$ 22.86	\$ 23.39	\$ 23.93	\$ 24.49	\$ 25.06	\$ 25.65	\$ 26.24	\$ 26.85	\$ 27.48	\$ 28.12	\$ 28.78	\$ 29.45
Precio promedio yogur	\$ 22.86	\$ 23.39	\$ 23.93	\$ 24.49	\$ 25.06	\$ 25.65	\$ 26.24	\$ 26.85	\$ 27.48	\$ 28.12	\$ 28.78	\$ 29.45
Precio Café	\$ 22.86	\$ 23.39	\$ 23.93	\$ 24.49	\$ 25.06	\$ 25.65	\$ 26.24	\$ 26.85	\$ 27.48	\$ 28.12	\$ 28.78	\$ 29.45
Precio promedio colaciones	\$ 17.14	\$ 17.54	\$ 17.95	\$ 18.37	\$ 18.80	\$ 19.23	\$ 19.68	\$ 20.14	\$ 20.61	\$ 21.09	\$ 21.58	\$ 22.08
Ajuste por inflación	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233
1,21	\$ 80	\$ 82	\$ 84	\$ 86	\$ 88	\$ 90	\$ 92	\$ 94	\$ 96	\$ 98	\$ 101	\$ 103
	\$ 22	\$ 22	\$ 23	\$ 23	\$ 24	\$ 24	\$ 25	\$ 26	\$ 26	\$ 27	\$ 27	\$ 28
Total	\$ 105.366	\$ 115.368	\$ 123.959	\$ 133.085	\$ 141.633	\$ 149.758	\$ 153.247	\$ 156.818	\$ 169.832	\$ 185.954	\$ 203.607	\$ 218.769
pers	1100	1177	1236	1298	1350	1390	1390	1390	1473	1577	1687	1771
pers	800	856	899	939	977	1026	1026	1026	1077	1152	1233	1295

22 días hábiles

enero sin cre febrero sin crecimiento

Asumo que mis costos de mercadería vendida son el 30% de mis ingresos

	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
	Precio plato del día	\$ 135.60	\$ 138.76	\$ 141.99	\$ 145.30	\$ 148.68	\$ 152.15	\$ 155.69	\$ 159.32	\$ 163.03	\$ 166.83	\$ 170.72
Precio promedio ensaladas	\$ 90.40	\$ 92.50	\$ 94.66	\$ 96.86	\$ 99.12	\$ 101.43	\$ 103.79	\$ 106.21	\$ 108.69	\$ 111.22	\$ 113.81	\$ 116.45
Precio promedio sandwiches	\$ 97.93	\$ 100.21	\$ 102.55	\$ 104.94	\$ 107.38	\$ 109.88	\$ 112.44	\$ 115.06	\$ 117.74	\$ 120.49	\$ 123.30	\$ 126.17
Precio promedio wraps	\$ 97.93	\$ 100.21	\$ 102.55	\$ 104.94	\$ 107.38	\$ 109.88	\$ 112.44	\$ 115.06	\$ 117.74	\$ 120.49	\$ 123.30	\$ 126.17
Precio promedio bebidas	\$ 30.13	\$ 30.83	\$ 31.55	\$ 32.29	\$ 33.04	\$ 33.81	\$ 34.60	\$ 35.40	\$ 36.23	\$ 37.07	\$ 37.94	\$ 38.82
Precio promedio yogur	\$ 30.13	\$ 30.83	\$ 31.55	\$ 32.29	\$ 33.04	\$ 33.81	\$ 34.60	\$ 35.40	\$ 36.23	\$ 37.07	\$ 37.94	\$ 38.82
Precio Café	\$ 30.13	\$ 30.83	\$ 31.55	\$ 32.29	\$ 33.04	\$ 33.81	\$ 34.60	\$ 35.40	\$ 36.23	\$ 37.07	\$ 37.94	\$ 38.82
Precio promedio colaciones	\$ 22.60	\$ 23.13	\$ 23.66	\$ 24.22	\$ 24.78	\$ 25.36	\$ 25.95	\$ 26.55	\$ 27.17	\$ 27.80	\$ 28.45	\$ 29.12
Ajuste por inflación	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233	1,0233
1,21	\$ 105	\$ 108	\$ 110	\$ 113	\$ 116	\$ 118	\$ 121	\$ 124	\$ 127	\$ 130	\$ 133	\$ 136
	\$ 29	\$ 29	\$ 30	\$ 31	\$ 31	\$ 32	\$ 33	\$ 34	\$ 34	\$ 35	\$ 36	\$ 37
Total	\$ 234.521	\$ 247.577	\$ 268.546	\$ 294.493	\$ 321.949	\$ 348.674	\$ 356.798	\$ 365.111	\$ 396.036	\$ 421.474	\$ 457.172	\$ 500.571
pers	1860	1916	2031	2173	2325	2465	2465	2465	2612	2717	2880	3081
pers	1340	1394	1477	1595	1691	1776	1776	1776	1882	1958	2075	2220

22 días hábiles

enero sin cre febrero sin crecimiento

Asumo que mis costos de mercadería vendida son el 30% de mis ingresos

## 10.5. Salarios

Los empleados deben cobrar un sueldo mínimo vital y móvil según el gremio gastronómico. Se aplica una inflación del 28% anual a los sueldos.

Cargas sociales 23% = 10,17% de Jubilación, 1,50% de INSSJP, 0,89% de FNE, 4,44% de RNAF y 6% de obra social),

ART: 2%

	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Empleado 1	\$ 7.600	\$ 7.775	\$ 7.954	\$ 8.137	\$ 8.324	\$ 8.515	\$ 8.711	\$ 8.911	\$ 9.116	\$ 9.326	\$ 9.540	\$ 9.760
Empleado 2	\$ 7.600	\$ 7.775	\$ 7.954	\$ 8.137	\$ 8.324	\$ 8.515	\$ 8.711	\$ 8.911	\$ 9.116	\$ 9.326	\$ 9.540	\$ 9.760
Cajero 1	\$ 8.000	\$ 8.184	\$ 8.372	\$ 8.565	\$ 8.762	\$ 8.963	\$ 9.169	\$ 9.380	\$ 9.596	\$ 9.817	\$ 10.043	\$ 10.274
<b>Total Neto</b>	<b>\$ 23.200</b>	<b>\$ 23.734</b>	<b>\$ 24.279</b>	<b>\$ 24.838</b>	<b>\$ 25.409</b>	<b>\$ 25.994</b>	<b>\$ 26.591</b>	<b>\$ 27.203</b>	<b>\$ 27.829</b>	<b>\$ 28.469</b>	<b>\$ 29.124</b>	<b>\$ 29.793</b>
Empleado 1	\$ 9.157	\$ 9.367	\$ 9.583	\$ 9.803	\$ 10.029	\$ 10.259	\$ 10.495	\$ 10.737	\$ 10.983	\$ 11.236	\$ 11.495	\$ 11.759
Empleado 2	\$ 9.157	\$ 9.367	\$ 9.583	\$ 9.803	\$ 10.029	\$ 10.259	\$ 10.495	\$ 10.737	\$ 10.983	\$ 11.236	\$ 11.495	\$ 11.759
Cajero 1	\$ 9.639	\$ 9.860	\$ 10.087	\$ 10.319	\$ 10.556	\$ 10.799	\$ 11.048	\$ 11.302	\$ 11.562	\$ 11.827	\$ 12.100	\$ 12.378
<b>Total Bruto = SALARIOS</b>	<b>\$ 27.952</b>	<b>\$ 28.595</b>	<b>\$ 29.252</b>	<b>\$ 29.925</b>	<b>\$ 30.613</b>	<b>\$ 31.318</b>	<b>\$ 32.038</b>	<b>\$ 32.775</b>	<b>\$ 33.529</b>	<b>\$ 34.300</b>	<b>\$ 35.089</b>	<b>\$ 35.896</b>
Cargas Sociales (sobre el bruto)	\$ 6.429	\$ 6.577	\$ 6.728	\$ 6.883	\$ 7.041	\$ 7.203	\$ 7.369	\$ 7.538	\$ 7.712	\$ 7.889	\$ 8.070	\$ 8.256
ART	\$ 559	\$ 572	\$ 585	\$ 599	\$ 612	\$ 626	\$ 641	\$ 655	\$ 671	\$ 686	\$ 702	\$ 718
<b>Costo Total Para El Empleador</b>	<b>\$ 34.940</b>	<b>\$ 35.743</b>	<b>\$ 36.565</b>	<b>\$ 37.406</b>	<b>\$ 38.267</b>	<b>\$ 39.147</b>	<b>\$ 40.047</b>	<b>\$ 40.968</b>	<b>\$ 41.911</b>	<b>\$ 42.875</b>	<b>\$ 43.861</b>	<b>\$ 44.870</b>

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas Netas	\$ 35.736	\$ 41.304	\$ 48.173	\$ 52.746	\$ 57.214	\$ 62.060	\$ 63.506	\$ 64.985	\$ 70.489	\$ 77.902	\$ 86.892	\$ 97.808
<b>Total Bruto = SALARIOS</b>	<b>\$ 27.952</b>	<b>\$ 28.595</b>	<b>\$ 29.252</b>	<b>\$ 29.925</b>	<b>\$ 30.613</b>	<b>\$ 31.318</b>	<b>\$ 32.038</b>	<b>\$ 32.775</b>	<b>\$ 33.529</b>	<b>\$ 34.300</b>	<b>\$ 35.089</b>	<b>\$ 35.896</b>
Cargas Sociales + ART	\$ 6.988	\$ 7.149	\$ 7.313	\$ 7.481	\$ 7.653	\$ 7.829	\$ 8.009	\$ 8.194	\$ 8.382	\$ 8.575	\$ 8.772	\$ 8.974
En %:												
<b>Total Bruto = SALARIOS</b>	<b>78,2%</b>	<b>69,2%</b>	<b>60,7%</b>	<b>56,7%</b>	<b>53,5%</b>	<b>50,5%</b>	<b>50,4%</b>	<b>50,4%</b>	<b>47,6%</b>	<b>44,0%</b>	<b>40,4%</b>	<b>36,7%</b>
Cargas Sociales + ART	<b>19,6%</b>	<b>17,3%</b>	<b>15,2%</b>	<b>14,2%</b>	<b>13,4%</b>	<b>12,6%</b>	<b>12,6%</b>	<b>12,6%</b>	<b>11,9%</b>	<b>11,0%</b>	<b>10,1%</b>	<b>9,2%</b>

	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Empleado 1	\$ 9.984	\$ 10.214	\$ 10.449	\$ 10.689	\$ 10.935	\$ 11.187	\$ 11.444	\$ 11.707	\$ 11.976	\$ 12.252	\$ 12.534	\$ 12.822
Empleado 2	\$ 9.984	\$ 10.214	\$ 10.449	\$ 10.689	\$ 10.935	\$ 11.187	\$ 11.444	\$ 11.707	\$ 11.976	\$ 12.252	\$ 12.534	\$ 12.822
Cajero 1	\$ 10.510	\$ 10.752	\$ 10.999	\$ 11.252	\$ 11.511	\$ 11.775	\$ 12.046	\$ 12.323	\$ 12.607	\$ 12.897	\$ 13.193	\$ 13.497
<b>Total Neto</b>	<b>\$ 30.479</b>	<b>\$ 31.180</b>	<b>\$ 31.897</b>	<b>\$ 32.630</b>	<b>\$ 33.381</b>	<b>\$ 34.149</b>	<b>\$ 34.934</b>	<b>\$ 35.738</b>	<b>\$ 36.560</b>	<b>\$ 37.400</b>	<b>\$ 38.261</b>	<b>\$ 39.141</b>
Empleado 1	\$ 12.029	\$ 12.306	\$ 12.589	\$ 12.879	\$ 13.175	\$ 13.478	\$ 13.788	\$ 14.105	\$ 14.429	\$ 14.761	\$ 15.101	\$ 15.448
Empleado 2	\$ 12.029	\$ 12.306	\$ 12.589	\$ 12.879	\$ 13.175	\$ 13.478	\$ 13.788	\$ 14.105	\$ 14.429	\$ 14.761	\$ 15.101	\$ 15.448
Cajero 1	\$ 12.663	\$ 12.954	\$ 13.252	\$ 13.556	\$ 13.868	\$ 14.187	\$ 14.514	\$ 14.847	\$ 15.189	\$ 15.538	\$ 15.896	\$ 16.261
<b>Total Bruto = SALARIOS</b>	<b>\$ 36.721</b>	<b>\$ 37.566</b>	<b>\$ 38.430</b>	<b>\$ 39.314</b>	<b>\$ 40.218</b>	<b>\$ 41.143</b>	<b>\$ 42.089</b>	<b>\$ 43.057</b>	<b>\$ 44.048</b>	<b>\$ 45.061</b>	<b>\$ 46.097</b>	<b>\$ 47.157</b>
Cargas Sociales (sobre el bruto)	\$ 8.446	\$ 8.640	\$ 8.839	\$ 9.042	\$ 9.250	\$ 9.463	\$ 9.681	\$ 9.903	\$ 10.131	\$ 10.364	\$ 10.602	\$ 10.846
ART	\$ 734	\$ 751	\$ 769	\$ 786	\$ 804	\$ 823	\$ 842	\$ 861	\$ 881	\$ 901	\$ 922	\$ 943
<b>Costo Total Para El Empleador</b>	<b>\$ 45.902</b>	<b>\$ 46.957</b>	<b>\$ 48.037</b>	<b>\$ 49.142</b>	<b>\$ 50.272</b>	<b>\$ 51.429</b>	<b>\$ 52.612</b>	<b>\$ 53.822</b>	<b>\$ 55.060</b>	<b>\$ 56.326</b>	<b>\$ 57.621</b>	<b>\$ 58.947</b>

Mes	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Ventas Netas	\$ 105.366	\$ 115.368	\$ 123.959	\$ 133.085	\$ 141.633	\$ 149.758	\$ 153.247	\$ 156.818	\$ 169.832	\$ 185.954	\$ 203.607	\$ 218.769
<b>Total Bruto = SALARIOS</b>	<b>\$ 36.721</b>	<b>\$ 37.566</b>	<b>\$ 38.430</b>	<b>\$ 39.314</b>	<b>\$ 40.218</b>	<b>\$ 41.143</b>	<b>\$ 42.089</b>	<b>\$ 43.057</b>	<b>\$ 44.048</b>	<b>\$ 45.061</b>	<b>\$ 46.097</b>	<b>\$ 47.157</b>
Cargas Sociales + ART	\$ 9.180	\$ 9.391	\$ 9.607	\$ 9.828	\$ 10.054	\$ 10.286	\$ 10.522	\$ 10.764	\$ 11.012	\$ 11.265	\$ 11.524	\$ 11.789
En %:												
<b>Total Bruto = SALARIOS</b>	<b>34,9%</b>	<b>32,6%</b>	<b>31,0%</b>	<b>29,5%</b>	<b>28,4%</b>	<b>27,5%</b>	<b>27,5%</b>	<b>27,5%</b>	<b>25,9%</b>	<b>24,2%</b>	<b>22,6%</b>	<b>21,6%</b>
Cargas Sociales + ART	<b>8,7%</b>	<b>8,1%</b>	<b>7,8%</b>	<b>7,4%</b>	<b>7,1%</b>	<b>6,9%</b>	<b>6,9%</b>	<b>6,9%</b>	<b>6,5%</b>	<b>6,1%</b>	<b>5,7%</b>	<b>5,4%</b>

	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023
	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	36
Empleado 1	\$ 13.117	\$ 13.419	\$ 13.727	\$ 14.043	\$ 14.366	\$ 14.696	\$ 15.034	\$ 15.380	\$ 15.734	\$ 16.096	\$ 16.466	\$ 16.845	\$ 16.845
Empleado 2	\$ 13.117	\$ 13.419	\$ 13.727	\$ 14.043	\$ 14.366	\$ 14.696	\$ 15.034	\$ 15.380	\$ 15.734	\$ 16.096	\$ 16.466	\$ 16.845	\$ 16.845
Cajero 1	\$ 13.807	\$ 14.125	\$ 14.450	\$ 14.782	\$ 15.122	\$ 15.470	\$ 15.826	\$ 16.190	\$ 16.562	\$ 16.943	\$ 17.333	\$ 17.731	\$ 17.731
<b>Total Neto</b>	<b>\$ 40.041</b>	<b>\$ 40.962</b>	<b>\$ 41.904</b>	<b>\$ 42.868</b>	<b>\$ 43.854</b>	<b>\$ 44.862</b>	<b>\$ 45.894</b>	<b>\$ 46.950</b>	<b>\$ 48.030</b>	<b>\$ 49.134</b>	<b>\$ 50.264</b>	<b>\$ 51.420</b>	<b>\$ 51.420</b>
Empleado 1	\$ 15.803	\$ 16.167	\$ 16.539	\$ 16.919	\$ 17.308	\$ 17.706	\$ 18.114	\$ 18.530	\$ 18.956	\$ 19.392	\$ 19.838	\$ 20.295	\$ 20.295
Empleado 2	\$ 15.803	\$ 16.167	\$ 16.539	\$ 16.919	\$ 17.308	\$ 17.706	\$ 18.114	\$ 18.530	\$ 18.956	\$ 19.392	\$ 19.838	\$ 20.295	\$ 20.295
Cajero 1	\$ 16.635	\$ 17.018	\$ 17.409	\$ 17.810	\$ 18.219	\$ 18.638	\$ 19.067	\$ 19.505	\$ 19.954	\$ 20.413	\$ 20.883	\$ 21.363	\$ 21.363
<b>Total Bruto = SALARIOS</b>	<b>\$ 48.242</b>	<b>\$ 49.352</b>	<b>\$ 50.487</b>	<b>\$ 51.648</b>	<b>\$ 52.836</b>	<b>\$ 54.051</b>	<b>\$ 55.294</b>	<b>\$ 56.566</b>	<b>\$ 57.867</b>	<b>\$ 59.198</b>	<b>\$ 60.559</b>	<b>\$ 61.952</b>	<b>\$ 61.952</b>
Cargas Sociales (sobre el bruto)	\$ 11.096	\$ 11.351	\$ 11.612	\$ 11.879	\$ 12.152	\$ 12.432	\$ 12.718	\$ 13.010	\$ 13.309	\$ 13.616	\$ 13.929	\$ 14.249	\$ 14.249
ART	\$ 965	\$ 987	\$ 1.010	\$ 1.033	\$ 1.057	\$ 1.081	\$ 1.106	\$ 1.131	\$ 1.157	\$ 1.184	\$ 1.211	\$ 1.239	\$ 1.239
<b>Costo Total Para El Empleador</b>	<b>\$ 60.302</b>	<b>\$ 61.689</b>	<b>\$ 63.108</b>	<b>\$ 64.560</b>	<b>\$ 66.045</b>	<b>\$ 67.564</b>	<b>\$ 69.118</b>	<b>\$ 70.707</b>	<b>\$ 72.334</b>	<b>\$ 73.997</b>	<b>\$ 75.699</b>	<b>\$ 77.440</b>	<b>\$ 77.440</b>

Mes	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Ventas Netas	\$ 234.521	\$ 247.577	\$ 268.546	\$ 294.493	\$ 321.949	\$ 348.674	\$ 356.798	\$ 365.111	\$ 396.036	\$ 421.474	\$ 457.172	\$ 500.571
Total Bruto = SALARIOS	\$ 48.242	\$ 49.352	\$ 50.487	\$ 51.648	\$ 52.836	\$ 54.051	\$ 55.294	\$ 56.566	\$ 57.867	\$ 59.198	\$ 60.559	\$ 61.952
Cargas Sociales + ART	\$ 12.060	\$ 12.338	\$ 12.622	\$ 12.912	\$ 13.209	\$ 13.513	\$ 13.824	\$ 14.141	\$ 14.467	\$ 14.799	\$ 15.140	\$ 15.488
En %:												
Total Bruto = SALARIOS	20,6%	19,9%	18,8%	17,5%	16,4%	15,5%	15,5%	15,5%	14,6%	14,0%	13,2%	12,4%
Cargas Sociales + ART	5,1%	5,0%	4,7%	4,4%	4,1%	3,9%	3,9%	3,9%	3,7%	3,5%	3,3%	3,1%

## 10.6. Alquiler

Indexación Semestral	Mes	Alquiler
	1	\$ 37.500
1,023	2	\$ 15.345
1,023	3	\$ 15.698
1,023	4	\$ 16.059
1,023	5	\$ 16.428
1,023	6	\$ 16.806
1,023	7	\$ 17.193
1,023	8	\$ 17.588
1,023	9	\$ 17.993
1,023	10	\$ 18.407
1,023	11	\$ 18.830
1,023	12	\$ 19.263
1,023	13	\$ 19.706
1,023	14	\$ 20.159
1,023	15	\$ 20.623

Indexación Semestral	Mes	Alquiler
1,023	16	\$ 21.097
1,023	17	\$ 21.582
1,023	18	\$ 22.079
1,023	19	\$ 22.587
1,023	20	\$ 23.106
1,023	21	\$ 23.638
1,023	22	\$ 24.181
1,023	23	\$ 24.737
1,023	24	\$ 25.306
1,023	25	\$ 25.888
1,023	26	\$ 26.484
1,023	27	\$ 27.093
1,023	28	\$ 27.716
1,023	29	\$ 28.354
1,023	30	\$ 29.006

Indexación Semestral	Mes	Alquiler
1,023	31	\$ 29.673
1,023	32	\$ 30.355
1,023	33	\$ 31.054
1,023	34	\$ 31.768
1,023	35	\$ 32.498
1,023	36	\$ 33.246

Gastos Contrato + Certificación Firmas	\$ 7.500
Depósito de garantía = 1 mes de alquiler	\$ 15.000
Alquiler	\$ 15.000
<b>Total</b>	<b>\$ 37.500</b>

## 10.7. Cálculo de Gastos en \$ y en %

### Costos variables

CV												
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas Netas	\$ 35.736	\$ 41.304	\$ 48.173	\$ 52.746	\$ 57.214	\$ 62.060	\$ 63.506	\$ 64.985	\$ 70.489	\$ 77.902	\$ 86.892	\$ 97.808
1,21 CMV( alimentos)	\$ 9.155	\$ 10.582	\$ 12.342	\$ 13.513	\$ 14.658	\$ 15.900	\$ 16.270	\$ 16.649	\$ 18.059	\$ 19.958	\$ 22.262	\$ 25.058
DESCARTABLES	\$ 1.072	\$ 1.239	\$ 1.445	\$ 1.582	\$ 1.716	\$ 1.862	\$ 1.905	\$ 1.950	\$ 2.115	\$ 2.337	\$ 2.607	\$ 2.934
TARJETAS	\$ 465	\$ 537	\$ 626	\$ 686	\$ 744	\$ 807	\$ 826	\$ 845	\$ 916	\$ 1.013	\$ 1.130	\$ 1.272
IBRUTOS	\$ 1.072	\$ 1.239	\$ 1.445	\$ 1.582	\$ 1.716	\$ 1.862	\$ 1.905	\$ 1.950	\$ 2.115	\$ 2.337	\$ 2.607	\$ 2.934
GASTOS BANCOS	\$ 572	\$ 661	\$ 771	\$ 844	\$ 915	\$ 993	\$ 1.016	\$ 1.040	\$ 1.128	\$ 1.246	\$ 1.390	\$ 1.565
CMV( alimentos)	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%
DESCARTABLES	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
TARJETAS	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%
IBRUTOS	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
GASTOS BANCOS	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%
CV												
Mes	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Ventas Netas	\$ 105.366	\$ 115.368	\$ 123.959	\$ 133.085	\$ 141.633	\$ 149.758	\$ 153.247	\$ 156.818	\$ 169.832	\$ 185.954	\$ 203.607	\$ 218.769
1,21 CMV( alimentos)	\$ 26.995	\$ 29.557	\$ 31.758	\$ 34.096	\$ 36.286	\$ 38.368	\$ 39.262	\$ 40.176	\$ 43.511	\$ 47.641	\$ 52.164	\$ 56.048
DESCARTABLES	\$ 3.161	\$ 3.461	\$ 3.719	\$ 3.993	\$ 4.249	\$ 4.493	\$ 4.597	\$ 4.705	\$ 5.095	\$ 5.579	\$ 6.108	\$ 6.563
TARJETAS	\$ 1.370	\$ 1.500	\$ 1.611	\$ 1.730	\$ 1.841	\$ 1.947	\$ 1.992	\$ 2.039	\$ 2.208	\$ 2.417	\$ 2.647	\$ 2.844
IBRUTOS	\$ 3.161	\$ 3.461	\$ 3.719	\$ 3.993	\$ 4.249	\$ 4.493	\$ 4.597	\$ 4.705	\$ 5.095	\$ 5.579	\$ 6.108	\$ 6.563
GASTOS BANCOS	\$ 1.686	\$ 1.846	\$ 1.983	\$ 2.129	\$ 2.266	\$ 2.396	\$ 2.452	\$ 2.509	\$ 2.717	\$ 2.975	\$ 3.258	\$ 3.500
CMV( alimentos)	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%
DESCARTABLES	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
TARJETAS	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%
IBRUTOS	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
GASTOS BANCOS	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%
CV												
Mes	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Ventas Netas	\$ 234.521	\$ 247.577	\$ 268.546	\$ 294.493	\$ 321.949	\$ 348.674	\$ 356.798	\$ 365.111	\$ 396.036	\$ 421.474	\$ 457.172	\$ 500.571
1,21 CMV( alimentos)	\$ 60.084	\$ 63.429	\$ 68.801	\$ 75.449	\$ 82.483	\$ 89.330	\$ 91.411	\$ 93.541	\$ 101.464	\$ 107.981	\$ 117.127	\$ 128.246
DESCARTABLES	\$ 7.036	\$ 7.427	\$ 8.056	\$ 8.835	\$ 9.658	\$ 10.460	\$ 10.704	\$ 10.953	\$ 11.881	\$ 12.644	\$ 13.715	\$ 15.017
TARJETAS	\$ 3.049	\$ 3.219	\$ 3.491	\$ 3.828	\$ 4.185	\$ 4.533	\$ 4.638	\$ 4.746	\$ 5.148	\$ 5.479	\$ 5.943	\$ 6.507
IBRUTOS	\$ 7.036	\$ 7.427	\$ 8.056	\$ 8.835	\$ 9.658	\$ 10.460	\$ 10.704	\$ 10.953	\$ 11.881	\$ 12.644	\$ 13.715	\$ 15.017
GASTOS BANCOS	\$ 3.752	\$ 3.961	\$ 4.297	\$ 4.712	\$ 5.151	\$ 5.579	\$ 5.709	\$ 5.842	\$ 6.337	\$ 6.744	\$ 7.315	\$ 8.009
CMV( alimentos)	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%	31,0%
DESCARTABLES	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
TARJETAS	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%
IBRUTOS	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
GASTOS BANCOS	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%

Costos fijos

San Andrés

## CF

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas Netas	\$ 35.736	\$ 41.304	\$ 48.173	\$ 52.746	\$ 57.214	\$ 62.060	\$ 63.506	\$ 64.985	\$ 70.489	\$ 77.902	\$ 86.892	\$ 97.808
GASTOS VS (gas, luz, e	\$ 600	\$ 614	\$ 628	\$ 642	\$ 657	\$ 672	\$ 688	\$ 704	\$ 720	\$ 736	\$ 753	\$ 771
LIMPIEZA	\$ 250	\$ 256	\$ 262	\$ 268	\$ 274	\$ 280	\$ 287	\$ 293	\$ 300	\$ 307	\$ 314	\$ 321
LIBRERIA	\$ 96	\$ 98	\$ 100	\$ 103	\$ 105	\$ 108	\$ 110	\$ 113	\$ 115	\$ 118	\$ 121	\$ 123
Interet- COMPUTACION	\$ 100	\$ 102	\$ 105	\$ 107	\$ 110	\$ 112	\$ 115	\$ 117	\$ 120	\$ 123	\$ 126	\$ 128
MANTENIMIENTO	\$ 500	\$ 512	\$ 523	\$ 535	\$ 548	\$ 560	\$ 573	\$ 586	\$ 600	\$ 614	\$ 628	\$ 642
SALARIOS	\$ 27.952	\$ 28.595	\$ 29.252	\$ 29.925	\$ 30.613	\$ 31.318	\$ 32.038	\$ 32.775	\$ 33.529	\$ 34.300	\$ 35.089	\$ 35.896
CARGAS SOCIALES	\$ 6.988	\$ 7.149	\$ 7.313	\$ 7.481	\$ 7.653	\$ 7.829	\$ 8.009	\$ 8.194	\$ 8.382	\$ 8.575	\$ 8.772	\$ 8.974
UNIFORMES	\$ 400	\$ 409	\$ 419	\$ 428	\$ 438	\$ 448	\$ 458	\$ 469	\$ 480	\$ 491	\$ 502	\$ 514
AGUINALDO	\$ 2.329	\$ 2.383	\$ 2.438	\$ 2.494	\$ 2.551	\$ 2.610	\$ 2.670	\$ 2.731	\$ 2.794	\$ 2.858	\$ 2.924	\$ 2.991
ALQUILERES	\$ 37.500	\$ 15.345	\$ 15.698	\$ 16.059	\$ 16.428	\$ 16.806	\$ 17.193	\$ 17.588	\$ 17.993	\$ 18.407	\$ 18.830	\$ 19.263
PUBLICIDAD	\$ 500	\$ 512	\$ 523	\$ 535	\$ 548	\$ 560	\$ 573	\$ 586	\$ 600	\$ 614	\$ 628	\$ 642
Previsiones	\$ 825	\$ 844	\$ 863	\$ 883	\$ 904	\$ 924	\$ 946	\$ 967	\$ 990	\$ 1.012	\$ 1.036	\$ 1.059
		1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023
GASTOS VS (gas, luz, e	1,68%	1,49%	1,30%	1,22%	1,15%	1,08%	1,08%	1,08%	1,02%	0,95%	0,87%	0,79%
LIMPIEZA	0,70%	0,62%	0,54%	0,51%	0,48%	0,45%	0,45%	0,45%	0,43%	0,39%	0,36%	0,33%
LIBRERIA	0,27%	0,24%	0,21%	0,19%	0,18%	0,17%	0,17%	0,17%	0,16%	0,15%	0,14%	0,13%
Interet- COMPUTACION	0,28%	0,25%	0,22%	0,20%	0,19%	0,18%	0,18%	0,18%	0,17%	0,16%	0,14%	0,13%
MANTENIMIENTO	1,40%	1,24%	1,09%	1,01%	0,96%	0,90%	0,90%	0,90%	0,85%	0,79%	0,72%	0,66%
SALARIOS	78,22%	69,23%	60,72%	56,73%	53,51%	50,46%	50,45%	50,43%	47,57%	44,03%	40,38%	36,70%
CARGAS SOCIALES	19,55%	17,31%	15,18%	14,18%	13,38%	12,62%	12,61%	12,61%	11,89%	11,01%	10,10%	9,18%
UNIFORMES	1,12%	0,99%	0,87%	0,81%	0,77%	0,72%	0,72%	0,72%	0,68%	0,63%	0,58%	0,53%
AGUINALDO	6,52%	5,77%	5,06%	4,73%	4,46%	4,21%	4,20%	4,20%	3,96%	3,67%	3,37%	3,06%
ALQUILERES	104,94%	37,15%	32,59%	30,45%	28,71%	27,08%	27,07%	27,06%	25,53%	23,63%	21,67%	19,69%
PUBLICIDAD	1,40%	1,24%	1,09%	1,01%	0,96%	0,90%	0,90%	0,90%	0,85%	0,79%	0,72%	0,66%
Previsiones	2,31%	2,04%	1,79%	1,67%	1,58%	1,49%	1,49%	1,49%	1,40%	1,30%	1,19%	1,08%

## CF

Mes	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Ventas Netas	\$ 105.366	\$ 115.368	\$ 123.959	\$ 133.085	\$ 141.633	\$ 149.758	\$ 153.247	\$ 156.818	\$ 169.832	\$ 185.954	\$ 203.607	\$ 218.769
GASTOS VS (gas, luz, e	\$ 788	\$ 806	\$ 825	\$ 844	\$ 863	\$ 883	\$ 903	\$ 924	\$ 946	\$ 967	\$ 989	\$ 1.012
LIMPIEZA	\$ 328	\$ 336	\$ 344	\$ 352	\$ 360	\$ 368	\$ 376	\$ 385	\$ 394	\$ 403	\$ 412	\$ 422
LIBRERIA	\$ 126	\$ 129	\$ 132	\$ 135	\$ 138	\$ 141	\$ 145	\$ 148	\$ 151	\$ 155	\$ 158	\$ 162
Interet- COMPUTACION	\$ 131	\$ 134	\$ 137	\$ 141	\$ 144	\$ 147	\$ 151	\$ 154	\$ 158	\$ 161	\$ 165	\$ 169
MANTENIMIENTO	\$ 657	\$ 672	\$ 687	\$ 703	\$ 719	\$ 736	\$ 753	\$ 770	\$ 788	\$ 806	\$ 825	\$ 844
SALARIOS	\$ 36.721	\$ 37.566	\$ 38.430	\$ 39.314	\$ 40.218	\$ 41.143	\$ 42.089	\$ 43.057	\$ 44.048	\$ 45.061	\$ 46.097	\$ 47.157
CARGAS SOCIALES	\$ 9.180	\$ 9.391	\$ 9.607	\$ 9.828	\$ 10.054	\$ 10.286	\$ 10.522	\$ 10.764	\$ 11.012	\$ 11.265	\$ 11.524	\$ 11.789
UNIFORMES	\$ 525	\$ 538	\$ 550	\$ 563	\$ 576	\$ 589	\$ 602	\$ 616	\$ 630	\$ 645	\$ 660	\$ 675
AGUINALDO	\$ 3.060	\$ 3.130	\$ 3.202	\$ 3.276	\$ 3.351	\$ 3.429	\$ 3.507	\$ 3.588	\$ 3.671	\$ 3.755	\$ 3.841	\$ 3.930
ALQUILERES	\$ 19.706	\$ 20.159	\$ 20.623	\$ 21.097	\$ 21.582	\$ 22.079	\$ 22.587	\$ 23.106	\$ 23.638	\$ 24.181	\$ 24.737	\$ 25.306
PUBLICIDAD	\$ 657	\$ 672	\$ 687	\$ 703	\$ 719	\$ 736	\$ 753	\$ 770	\$ 788	\$ 806	\$ 825	\$ 844
Previsiones	\$ 1.084	\$ 1.109	\$ 1.134	\$ 1.160	\$ 1.187	\$ 1.214	\$ 1.242	\$ 1.271	\$ 1.300	\$ 1.330	\$ 1.361	\$ 1.392
	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023
GASTOS VS (gas, luz, e	0,75%	0,70%	0,67%	0,63%	0,61%	0,59%	0,59%	0,59%	0,56%	0,52%	0,49%	0,46%
LIMPIEZA	0,31%	0,29%	0,28%	0,26%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,23%	0,22%	0,20%	0,19%
LIBRERIA	0,12%	0,11%	0,11%	0,10%	0,10%	0,09%	0,09%	0,09%	0,09%	0,08%	0,08%	0,07%
Interet- COMPUTACION	0,12%	0,12%	0,11%	0,11%	0,10%	0,10%	0,10%	0,10%	0,09%	0,09%	0,08%	0,08%
MANTENIMIENTO	0,62%	0,58%	0,55%	0,53%	0,51%	0,49%	0,49%	0,49%	0,46%	0,43%	0,40%	0,39%
SALARIOS	34,85%	32,56%	31,00%	29,54%	28,40%	27,47%	27,47%	27,46%	25,94%	24,23%	22,64%	21,56%
CARGAS SOCIALES	8,71%	8,14%	7,75%	7,39%	7,10%	6,87%	6,87%	6,86%	6,48%	6,06%	5,66%	5,39%
UNIFORMES	0,50%	0,47%	0,44%	0,42%	0,41%	0,39%	0,39%	0,39%	0,37%	0,35%	0,32%	0,31%
AGUINALDO	2,90%	2,71%	2,58%	2,46%	2,37%	2,29%	2,29%	2,29%	2,16%	2,02%	1,89%	1,80%
ALQUILERES	18,70%	17,47%	16,64%	15,85%	15,24%	14,74%	14,74%	14,73%	13,92%	13,00%	12,15%	11,57%
PUBLICIDAD	0,62%	0,58%	0,55%	0,53%	0,51%	0,49%	0,49%	0,49%	0,46%	0,43%	0,40%	0,39%
Previsiones	1,03%	0,96%	0,92%	0,87%	0,84%	0,81%	0,81%	0,81%	0,77%	0,72%	0,67%	0,64%

## CF

Mes	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Ventas Netas	\$ 234.521	\$ 247.577	\$ 268.546	\$ 294.493	\$ 321.949	\$ 348.674	\$ 356.798	\$ 365.111	\$ 396.036	\$ 421.474	\$ 457.172	\$ 500.571
GASTOS VS (gas, luz, e	\$ 1.036	\$ 1.059	\$ 1.084	\$ 1.109	\$ 1.134	\$ 1.160	\$ 1.187	\$ 1.214	\$ 1.242	\$ 1.271	\$ 1.300	\$ 1.330
LIMPIEZA	\$ 431	\$ 441	\$ 452	\$ 462	\$ 473	\$ 483	\$ 495	\$ 506	\$ 518	\$ 529	\$ 542	\$ 554
LIBRERIA	\$ 166	\$ 169	\$ 173	\$ 177	\$ 181	\$ 186	\$ 190	\$ 194	\$ 199	\$ 203	\$ 208	\$ 213
Interet- COMPUTACION	\$ 173	\$ 177	\$ 181	\$ 185	\$ 189	\$ 193	\$ 198	\$ 202	\$ 207	\$ 212	\$ 217	\$ 222
MANTENIMIENTO	\$ 863	\$ 883	\$ 903	\$ 924	\$ 945	\$ 967	\$ 989	\$ 1.012	\$ 1.035	\$ 1.059	\$ 1.083	\$ 1.108
SALARIOS	\$ 48.242	\$ 49.352	\$ 50.487	\$ 51.648	\$ 52.836	\$ 54.051	\$ 55.294	\$ 56.566	\$ 57.867	\$ 59.198	\$ 60.559	\$ 61.952
CARGAS SOCIALES	\$ 12.060	\$ 12.338	\$ 12.622	\$ 12.912	\$ 13.209	\$ 13.513	\$ 13.824	\$ 14.141	\$ 14.467	\$ 14.799	\$ 15.140	\$ 15.488
UNIFORMES	\$ 690	\$ 706	\$ 722	\$ 739	\$ 756	\$ 773	\$ 791	\$ 809	\$ 828	\$ 847	\$ 867	\$ 887
AGUINALDO	\$ 4.020	\$ 4.113	\$ 4.207	\$ 4.304	\$ 4.403	\$ 4.504	\$ 4.608	\$ 4.714	\$ 4.822	\$ 4.933	\$ 5.047	\$ 5.163
ALQUILERES	\$ 25.888	\$ 26.484	\$ 27.093	\$ 27.716	\$ 28.354	\$ 29.006	\$ 29.673	\$ 30.355	\$ 31.054	\$ 31.768	\$ 32.498	\$ 33.246
PUBLICIDAD	\$ 863	\$ 883	\$ 903	\$ 924	\$ 945	\$ 967	\$ 989	\$ 1.012	\$ 1.035	\$ 1.059	\$ 1.083	\$ 1.108
Previsiones	\$ 1.424	\$ 1.457	\$ 1.490	\$ 1.524	\$ 1.559	\$ 1.595	\$ 1.632	\$ 1.670	\$ 1.708	\$ 1.747	\$ 1.787	\$ 1.829
	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023	1,023
GASTOS VS (gas, luz, e	0,44%	0,43%	0,40%	0,38%	0,35%	0,33%	0,33%	0,33%	0,31%	0,30%	0,28%	0,27%
LIMPIEZA	0,18%	0,18%	0,17%	0,16%	0,15%	0,14%	0,14%	0,14%	0,13%	0,13%	0,12%	0,11%
LIBRERIA	0,07%	0,07%	0,06%	0,06%	0,06%	0,05%	0,05%	0,05%	0,05%	0,05%	0,05%	0,04%
Interet- COMPUTACION	0,07%	0,07%	0,07%	0,06%	0,06%	0,06%	0,06%	0,06%	0,05%	0,05%	0,05%	0,04%
MANTENIMIENTO	0,37%	0,36%	0,34%	0,31%	0,29%	0,28%	0,28%	0,28%	0,26%	0,25%	0,24%	0,22%
SALARIOS	20,57%	19,93%	18,80%	17,54%	16,41%	15,50%	15,50%	15,49%	14,61%	14,05%	13,25%	12,38%
CARGAS SOCIALES	5,14%	4,98%	4,70%	4,38%	4,10%	3,88%	3,87%	3,87%	3,65%	3,51%	3,31%	3,09%
UNIFORMES	0,29%	0,29%	0,27%	0,25%	0,23%	0,22%	0,22%	0,22%	0,21%	0,20%	0,19%	0,18%
AGUINALDO	1,71%	1,66%	1,57%	1,46%	1,37%	1,29%	1,29%	1,29%	1,22%	1,17%	1,10%	1,03%
ALQUILERES	11,04%	10,70%	10,09%	9,41%	8,81%	8,32%	8,32%	8,31%	7,84%	7,54%	7,11%	6,64%
PUBLICIDAD	0,37%	0,36%	0,34%	0,31%	0,29%	0,28%	0,28%	0,28%	0,26%	0,25%	0,24%	0,22%
Previsiones	0,61%	0,59%	0,55%	0,52%	0,48%	0,46%	0,46%	0,46%	0,43%	0,41%	0,39%	0,37%

## Gastos de ventas generales y de administración/Gastos financieros

### Gastos de ventas, generales y de administración

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
DESCARTABLES	1.072	1.239	1.445	1.582	1.716	1.862	1.905	1.950	2.115	2.337	2.607	2.934
GASTOS VS (gas, luz, et	600	614	628	642	657	672	688	704	720	736	753	771
LIMPIEZA	250	256	262	268	274	280	287	293	300	307	314	321
LIBRERIA	96	98	100	103	105	108	110	113	115	118	121	123
Interet- COMPUTACION	100	102	105	107	110	112	115	117	120	123	126	128
MANTENIMIENTO	500	512	523	535	548	560	573	586	600	614	628	642
SALARIOS	27.952	28.595	29.252	29.925	30.613	31.318	32.038	32.775	33.529	34.300	35.089	35.896
CARGAS SOCIALES	6.988	7.149	7.313	7.481	7.653	7.829	8.009	8.194	8.382	8.575	8.772	8.974
UNIFORMES	400	409	419	428	438	448	458	469	480	491	502	514
AGUINALDO	2.329	2.383	2.438	2.494	2.551	2.610	2.670	2.731	2.794	2.858	2.924	2.991
ALQUILERES	37.500	15.345	15.698	16.059	16.428	16.806	17.193	17.588	17.993	18.407	18.830	19.263
IBRUTOS	1.072	1.239	1.445	1.582	1.716	1.862	1.905	1.950	2.115	2.337	2.607	2.934
PUBLICIDAD	500	512	523	535	548	560	573	586	600	614	628	642
Previsiones	825	844	863	883	904	924	946	967	990	1.012	1.036	1.059
<b>TOTAL</b>	<b>80.184</b>	<b>59.296</b>	<b>61.015</b>	<b>62.626</b>	<b>64.262</b>	<b>65.951</b>	<b>67.469</b>	<b>69.022</b>	<b>70.850</b>	<b>72.827</b>	<b>74.934</b>	<b>77.193</b>

### Gastos financieros

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
TARJETAS	465	537	626	686	744	807	826	845	916	1.013	1.130	1.272
GASTOS BANCOS	572	661	771	844	915	993	1.016	1.040	1.128	1.246	1.390	1.565
<b>TOTAL</b>	<b>1.036</b>	<b>1.198</b>	<b>1.397</b>	<b>1.530</b>	<b>1.659</b>	<b>1.800</b>	<b>1.842</b>	<b>1.885</b>	<b>2.044</b>	<b>2.259</b>	<b>2.520</b>	<b>2.836</b>

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
CMV	9.155	10.582	12.342	13.513	14.658	15.900	16.270	16.649	18.059	19.958	22.262	25.058
Gastos de ventas, genera	80.184	59.296	61.015	62.626	64.262	65.951	67.469	69.022	70.850	72.827	74.934	77.193
Gastos financieros	1.036	1.198	1.397	1.530	1.659	1.800	1.842	1.885	2.044	2.259	2.520	2.836
<b>Total Gastos</b>	<b>90.376</b>	<b>71.076</b>	<b>74.754</b>	<b>77.669</b>	<b>80.579</b>	<b>83.651</b>	<b>85.581</b>	<b>87.556</b>	<b>90.954</b>	<b>95.045</b>	<b>99.716</b>	<b>105.088</b>

**Gastos de ventas, generales y de administración**

Mes	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
DESCARTABLES	3.161	3.461	3.719	3.993	4.249	4.493	4.597	4.705	5.095	5.579	6.108	6.563
GASTOS VS (gas, luz, et	788	806	825	844	863	883	903	924	946	967	989	1.012
LIMPIEZA	328	336	344	352	360	368	376	385	394	403	412	422
LIBRERIA	126	129	132	135	138	141	145	148	151	155	158	162
Interet- COMPUTACION	131	134	137	141	144	147	151	154	158	161	165	169
MANTENIMIENTO	657	672	687	703	719	736	753	770	788	806	825	844
SALARIOS	36.721	37.566	38.430	39.314	40.218	41.143	42.089	43.057	44.048	45.061	46.097	47.157
CARGAS SOCIALES	9.180	9.391	9.607	9.828	10.054	10.286	10.522	10.764	11.012	11.265	11.524	11.789
UNIFORMES	525	538	550	563	576	589	602	616	630	645	660	675
AGUINALDO	3.060	3.130	3.202	3.276	3.351	3.429	3.507	3.588	3.671	3.755	3.841	3.930
ALQUILERES	19.706	20.159	20.623	21.097	21.582	22.079	22.587	23.106	23.638	24.181	24.737	25.306
IBRUTOS	3.161	3.461	3.719	3.993	4.249	4.493	4.597	4.705	5.095	5.579	6.108	6.563
PUBLICIDAD	657	672	687	703	719	736	753	770	788	806	825	844
Previsiones	1.084	1.109	1.134	1.160	1.187	1.214	1.242	1.271	1.300	1.330	1.361	1.392
<b>TOTAL</b>	<b>79.287</b>	<b>81.565</b>	<b>83.797</b>	<b>86.101</b>	<b>88.411</b>	<b>90.736</b>	<b>92.826</b>	<b>94.964</b>	<b>97.712</b>	<b>100.693</b>	<b>103.811</b>	<b>106.828</b>

**Gastos financieros**

Mes	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
TARJETAS	1.370	1.500	1.611	1.730	1.841	1.947	1.992	2.039	2.208	2.417	2.647	2.844
GASTOS BANCOS	1.686	1.846	1.983	2.129	2.266	2.396	2.452	2.509	2.717	2.975	3.258	3.500
<b>TOTAL</b>	<b>3.056</b>	<b>3.346</b>	<b>3.595</b>	<b>3.859</b>	<b>4.107</b>	<b>4.343</b>	<b>4.444</b>	<b>4.548</b>	<b>4.925</b>	<b>5.393</b>	<b>5.905</b>	<b>6.344</b>

Mes	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
CMV	26.995	29.557	31.758	34.096	36.286	38.368	39.262	40.176	43.511	47.641	52.164	56.048
Gastos de ventas, genera	79.287	81.565	83.797	86.101	88.411	90.736	92.826	94.964	97.712	100.693	103.811	106.828
Gastos financieros	3.056	3.346	3.595	3.859	4.107	4.343	4.444	4.548	4.925	5.393	5.905	6.344
<b>Total Gastos</b>	<b>109.337</b>	<b>114.468</b>	<b>119.150</b>	<b>124.057</b>	<b>128.804</b>	<b>133.447</b>	<b>136.532</b>	<b>139.688</b>	<b>146.148</b>	<b>153.726</b>	<b>161.880</b>	<b>169.220</b>

**Gastos de ventas, generales y de administración**

Mes	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
DESCARTABLES	7.036	7.427	8.056	8.835	9.658	10.460	10.704	10.953	11.881	12.644	13.715	15.017
GASTOS VS (gas, luz, et	1.036	1.059	1.084	1.109	1.134	1.160	1.187	1.214	1.242	1.271	1.300	1.330
LIMPIEZA	431	441	452	462	473	483	495	506	518	529	542	554
LIBRERIA	166	169	173	177	181	186	190	194	199	203	208	213
Interet- COMPUTACION	173	177	181	185	189	193	198	202	207	212	217	222
MANTENIMIENTO	863	883	903	924	945	967	989	1.012	1.035	1.059	1.083	1.108
SALARIOS	48.242	49.352	50.487	51.648	52.836	54.051	55.294	56.566	57.867	59.198	60.559	61.952
CARGAS SOCIALES	12.060	12.338	12.622	12.912	13.209	13.513	13.824	14.141	14.467	14.799	15.140	15.488
UNIFORMES	690	706	722	739	756	773	791	809	828	847	867	887
AGUINALDO	4.020	4.113	4.207	4.304	4.403	4.504	4.608	4.714	4.822	4.933	5.047	5.163
ALQUILERES	25.888	26.484	27.093	27.716	28.354	29.006	29.673	30.355	31.054	31.768	32.498	33.246
IBRUTOS	7.036	7.427	8.056	8.835	9.658	10.460	10.704	10.953	11.881	12.644	13.715	15.017
PUBLICIDAD	863	883	903	924	945	967	989	1.012	1.035	1.059	1.083	1.108
Previsiones	1.424	1.457	1.490	1.524	1.559	1.595	1.632	1.670	1.708	1.747	1.787	1.829
<b>TOTAL</b>	<b>109.928</b>	<b>112.916</b>	<b>116.429</b>	<b>120.293</b>	<b>124.301</b>	<b>128.319</b>	<b>131.277</b>	<b>134.303</b>	<b>138.743</b>	<b>142.914</b>	<b>147.761</b>	<b>153.133</b>

**Gastos financieros**

Mes	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
TARJETAS	3.049	3.219	3.491	3.828	4.185	4.533	4.638	4.746	5.148	5.479	5.943	6.507
GASTOS BANCOS	3.752	3.961	4.297	4.712	5.151	5.579	5.709	5.842	6.337	6.744	7.315	8.009
<b>TOTAL</b>	<b>6.801</b>	<b>7.180</b>	<b>7.788</b>	<b>8.540</b>	<b>9.337</b>	<b>10.112</b>	<b>10.347</b>	<b>10.588</b>	<b>11.485</b>	<b>12.223</b>	<b>13.258</b>	<b>14.517</b>

Mes	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
CMV	60.084	63.429	68.801	75.449	82.483	89.330	91.411	93.541	101.464	107.981	117.127	128.246
Gastos de ventas, genera	109.928	112.916	116.429	120.293	124.301	128.319	131.277	134.303	138.743	142.914	147.761	153.133
Gastos financieros	6.801	7.180	7.788	8.540	9.337	10.112	10.347	10.588	11.485	12.223	13.258	14.517
<b>Total Gastos</b>	<b>176.813</b>	<b>183.524</b>	<b>193.018</b>	<b>204.282</b>	<b>216.120</b>	<b>227.761</b>	<b>233.035</b>	<b>238.432</b>	<b>251.692</b>	<b>263.118</b>	<b>278.146</b>	<b>295.895</b>

**10.9. Inversión**

Obra:	<b>Modulo Green &amp; Office</b>					
Destino:	<b>Local Gastronomico (oficinas corporativas)</b>					

**PRESUPUESTO**

Item	Descripcion	U	Cant	\$ x Unid	\$	SubTotal
<b>1</b>	<b>Decoración Interna</b>					<b>\$22.400,00</b>
	Barras: Material Melamina	Unidades	2	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$6.000,00
	Mano de obra Pintura (Pintado + Diseño) + Armado barras			\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$10.000,00
	Banquetas	Unidades	8	\$ 800,00	\$ 800,00	\$6.400,00
<b>2</b>	<b>Equipamiento</b>					<b>\$160.000,00</b>
	Heladera Exhibidora Horizontal 1,20 x 0,53 M	Unidades	3	\$ 19.000,00	\$ 19.000,00	\$57.000,00
	Heladera Exhibidora Vertical 1,70 metros de alto en COMODATO	Unidades	2	\$ -	\$ -	\$0,00
	PC + Monitor	Unidades	1	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$15.000,00
	Caja Registradora	Unidades	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$1.500,00
	Tickeadora Fiscal	Unidades	1	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$6.000,00
	DVR + 4 Cámaras	Unidades	1	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$3.500,00
	Mesada Acero Inoxidable con Bacha	Unidades	1	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$9.000,00
	Horno Electrico Industrial 4 bandejas	Unidades	1	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$15.000,00
	Microondas	Unidades	1	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$3.500,00
	Licuadora	Unidades	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$1.500,00
	Cafetera	Unidades	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$4.000,00
	Mesada Acero Inoxidable 1,40 x 0,55 M	Unidades	3	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$15.000,00
	Estanterías Con Puertas 1,20 x 0,75 M	Unidades	3	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$18.000,00
	Sandwichera Tostadora Industrial	Unidades	1	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$6.000,00
	Cuchillos + Bandejas + Tabla + Varios Limpieza	Unidades	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$5.000,00
<b>3</b>	<b>Instalación Eléctrica</b>					<b>\$22.800,00</b>
	Enchufes, Tomas, Circuito Eléctrico, Tablero con Disyuntor			\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$12.000,00
	Lámparas Decorativas	Unidades	3	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$6.000,00
	Tiras Led Adhesivas	Unidades	4	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$4.800,00
	<b>Total Armado Módulo</b>					<b>\$205.200,00</b>
	<b>Gastos Iniciales</b>					
	Constitución Sociedad SRL					\$12.000,00
	Alquiler + Depósito + Gastos					\$37.500,00
	Comunicación					\$6.500,00
	Total Gastos Iniciales					\$49.500,00
	<b>Total</b>					<b>\$254.700,00</b>

