



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ingeniería

75.58 - Evaluación de proyectos y manejo de riesgos

Business Case “Delivery Online”

Apellido y Nombre	Padrón	Correo
ROUX-DESSELAS Delphine	Intercambio	delph.desselas@gmail.com
METTA Sebastian	84448	sebastianmetta@gmail.com
LOPEZ Federico	92278	fedelopez77@gmail.com

Índice de contenidos

1. Business Case.....	3
1.1. Introducción.....	3
1.2. Resumen para ejecutivos.....	3
1.3. Definición del servicio.....	3
1.3.1. Descripción.....	3
1.3.2. Funcionalidad y atributos.....	3
1.3.3. Usuarios y clientes.....	4
1.3.4. Plan de alto nivel.....	4
1.4. Plan de desarrollo.....	5
1.4.1. Objetivos.....	5
1.4.2. Alcance.....	5
1.4.3. Cronograma.....	6
1.4.4. Estructura inicial del equipo.....	6
1.5. Modelo financiero.....	7
1.5.1. Hipótesis.....	7
1.5.2. Mercado proyectado.....	8
1.5.3. Modelo de costos.....	9
1.5.4. Cuadro de resultados.....	10
1.5.5. Flujo de fondos.....	11
1.6. Plan de Gestión de Riesgos.....	12
1.7. Conclusiones.....	14
1.8. Recomendaciones.....	14
2. Apéndice.....	15
2.1. Organización de la empresa.....	15
2.1.1. Misión y visión.....	15
2.1.2. Modelo de negocio.....	16
2.1.3. Mapa Estratégico.....	17
2.1.4. Tablero de Mando Integral (BSC).....	18
2.1.5. Estructura organizacional.....	19
2.2. Datos estadísticos.....	19
2.3. Referencias y bibliografía.....	20

1. Business Case

1.1. Introducción

El presente documento describe los probables costos y beneficios en la implementación de la plataforma para delivery online de comidas y bebidas. El mismo se encuentra dirigido a posibles inversionistas, los cuales se verán beneficiados por el retorno en su inversión a lo largo de los años 2015 a 2020, y tiene como propósito apoyar la toma de decisiones respecto a la asociación de los mismos con la compañía.

1.2. Resumen para ejecutivos

Las operaciones cotidianas de la gente a través de Internet crecieron en forma exponencial a través de estos últimos años. Desde el pago de cuentas y compras en el supermercado hasta la contratación de las próximas vacaciones, la gente ha optado por utilizar Internet como el principal medio de operaciones.

La propuesta de Delivery Online consiste en llevar a la web la compra de comidas y bebidas cotidianas de una manera fácil y eficaz, beneficiando tanto a casas de comidas y bebidas al aumentar su exposición (y cartera de clientes) como a personas que compran, accediendo a las ofertas fácilmente y con descuentos.

1.3. Definición del servicio

1.3.1. Descripción

El objetivo de nuestro servicio es dar la oportunidad a clientes de pedir comida y bebidas en forma online. Creemos que es de gran valor para los mismos poder acceder a éste servicio en forma fácil y cómoda.

El servicio será implementado mediante una plataforma que consiste en un sitio web y una aplicación para dispositivos móviles.

1.3.2. Funcionalidad y atributos

- Los clientes tendrán la posibilidad de realizar pedidos en forma online mediante el sitio web y la aplicación para celulares.
- Los restaurantes o casas de comidas / bebidas en general tendrán la posibilidad de suscribirse al servicio desde el sitio web, acceder a datos estadísticos sobre las transacciones de los clientes para con ellos.
- La suscripción al servicio implica distintos niveles de exposición en los resultados de las búsquedas para lo que ellos ofrecen y además se

implementará un sistema de descuentos a los cuales los clientes podrán acceder para realizar las compras en los mismos.

- Comisión ante ventas: La plataforma cobrará una pequeña comisión al cliente (restaurante / casa de comida / bebidas) ante la concreción del pedido.
- Base de datos de los restaurantes / casas de comida / bebidas con los productos que ofrecen y con programa de descuentos.
- Los clientes que consumen el servicio tendrán la posibilidad de que la plataforma recuerde sus preferencias logrando con esto un servicio más eficiente.
- Plataforma de pago para abonar las suscripciones / exposición de promociones.
- Mesa de ayuda vía correo electrónico y chat con operadores.
- Cuenta de fidelidad con mayores descuentos: Por ejemplo, el 5% del precio de cada pedido se puede acreditar en una cuenta del usuario, y luego utilizarlo como voucher para deducir el mismo en el próximo pedido.
- Si el tiempo de delivery no se respeta, y la comida llega con más de 20 minutos de retraso, solo se paga el 50% del precio.

1.3.3. Usuarios y clientes

Restaurantes / casas de comidas / bebidas:

Son los **clientes**, aquellos que abonarán el servicio brindado. Es importante maximizar la cantidad de clientes y al mismo tiempo llevar un seguimiento de los mismos para que el servicio brindado tenga una buena reputación de calidad.

Las ventajas que se ofrecen a nuestros clientes es aumentar su exposición al público, abriendo las puertas a nuevos mercados y generando mayores ingresos.

Usuarios

Nuestros **usuarios** del otro lado de la aplicación son gente que desean pedir comida por delivery. Las razones pueden ser varias, pero deben poder elegir entre varias opciones de calidad y precio.

Pueden ser todas las personas residentes en Buenos Aires, Argentina y Latinoamérica con acceso a Internet y dinero para pedir comida o bebidas.

1.3.4. Plan de alto nivel

1er año: Desplegar el servicio en la Ciudad de Buenos Aires.

2er año: Extender el servicio a nivel nacional (Argentina)

4to año: Extender el servicio a nivel regional (Latinoamérica)

1º Año			2º Año			3º Año			4º Año			5º Año		
1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º
	CABA													
			Argentina											
									Latinoamerica					

Figura 1: calendario de alto nivel a cinco años

1.4. Plan de desarrollo

1.4.1. Objetivos

Desarrollar una plataforma para el delivery de comidas y bebidas a través de Internet, con su implantación en el mercado de la Ciudad de Buenos Aires como etapa inicial, en el plazo de un año.

1.4.2. Alcance

La realización de este proyecto contempla:

- El desarrollo de una plataforma web que satisfaga los siguientes requerimientos:

Como usuario:

- Alta, baja y modificación de usuario
- Búsqueda y selección del restaurant o casa de comidas
- Armado del pedido
- Pago de pedidos
- Ingreso de descuentos
- Calificación de restaurantes

Como cliente:

- Alta, baja y modificación de clientes
- Alta, baja y modificación de productos ofrecidos
- Alta, baja y modificación de descuentos
- Acceso a datos estadísticos
- Promociones destacadas
- Cliente destacado

- Seguimiento de pedidos.
- Implantación en el mercado de la Ciudad de Buenos Aires, como etapa inicial, extendiendo a Argentina y, posteriormente, Latinoamérica.

1.4.3. Cronograma

El desarrollo e implementación de la plataforma se dividirá en 3 etapas.

Versión 1.0	Versión 2.0	Versión 3.0
Plataforma de pagos	ABM de usuarios	Calificación de restaurante
Búsqueda de restaurante	Cliente destacado	Acceso a datos estadísticos
Armado de pedido	ABM de descuentos	Promociones destacadas
ABM de clientes	Ingreso de descuentos	
ABM de productos ofrecidos		

A continuación se detallan las acciones a desarrollar durante el primer año.

1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º	11º	12º
Desarrollo Versión 1.0				Desarrollo Versión 2.0				Desarrollo Versión 3.0			
Desarrollo Plan de ventas			Implementación Plan de ventas								
		Desarrollo Plan de Marketing		Implementación Plan de marketing							

Figura 2: calendario de alto nivel del primer año, en meses

1.4.4. Estructura inicial del equipo

El equipo encargado de este proyecto estará conformado por:

Líder de Producto: Delphine Roux

Equipo de producto: 4 personas

Líder de Ventas: Sebastian Metta

Equipo de ventas: 4 personas

Líder de Desarrollo: Federico López

Equipo de desarrollo: 4 personas

1.5. Modelo financiero

El análisis financiero aquí presentado se plantea a cinco años, tomando períodos cuatrimestrales. Se realizó una **estimación de tres puntos**, tomando un escenario optimista, uno pesimista, y uno medio. A continuación se presenta el caso del escenario medio.

1.5.1. Hipótesis

Las hipótesis tomadas son las siguientes:

- Dado que en el primer periodo se está desarrollando la primera versión de la plataforma, la misma no se encuentra productiva.
- Los parámetros seleccionados para el share del mercado fueron:
 - 20% de restaurantes, pizzerías y parrillas en Argentina y 10% en América Latina.
 - 7% de bares, confiterías y cafeterías.
 - 2,5% de kioscos.
 - 1,25% de usuarios en Argentina y 1% en América Latina.
- Cada usuario gasta en promedio **\$200** por periodo.
- Se cobra 5% por venta a los clientes en concepto de comisión.
- El 2,5% de los clientes pagan por tener publicaciones destacadas.
- El cobro de la publicidad surge del cociente entre usuarios y restaurantes, por periodo, en pesos.
- Impuesto a las ganancias: 35%. Tasa de interés: 15%.

1.5.2. Mercado proyectado

Clientes

Período	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
CABA		75	187	467	747	859	934	934	934	934	934	934	934	934	934
Argentina				312	779	1,947	3,115	3,583	3,894	3,894	3,894	3,894	3,894	3,894	3,894
A. Latina										367	917	2,292	3,668	4,218	4,585
Total	0	75	187	778	1,526	2,806	4,049	4,516	4,828	5,195	5,745	7,120	8,496	9,046	9,413

Usuarios

Período	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
CABA		5.202	13.006	32.514	52.023	59.826	36.127	65.028	36.127	65.028	65.028	65.028	65.028	65.028	65.028
Argentina				36.364	90.909	126.262	227.272	232.323	363.636	418.181	454.545	454.545	454.545	454.545	454.545
A. Latina										55.018	137.544	343.860	550.176	632.703	687.720
Total	0	5.202	13.006	68.878	142.932	287.098	428.664	483.210	519.573	574.591	657.117	863.433	1.069.749	1.152.276	1.207.293

1.5.3. Modelo de costos

Dado que se hace una evaluación del proyecto a cinco años, para la inversión se consideran el desembolso inicial y los desembolsos incrementales producto de las expansiones, todos como si fueran realizados en el periodo cero. Los mismos se detallan a continuación:

Hardware Etapa 1	200,000
Hardware Etapa 2	350,000
Hardware Etapa 3	1,000,000
Instalaciones Etapa 1	30,000
Instalaciones Etapa 2	100,000
Instalaciones Etapa 3	1,000,000
Valor Total	\$ 2,680,000

Los costos estimados en base a la proyección a cinco años, segmentados en periodos cuatrimestrales, se detallan a continuación:

Período	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Sueldos IT	100500	100500	100500	117250	134000	150750	167500	184250	201000	201000	201000	201000	201000	201000	201000
Sueldos Productivo	20000	20000	20000	20000	30000	40000	50000	50000	50000	150000	150000	150000	150000	150000	150000
Sueldos ventas	50000	50000	60000	90000	125000	250000	400000	500000	600000	750000	1000000	1250000	1600000	2000000	2500000
Alquileres	80000	80000	80000	120000	150000	180000	210000	240000	290000	400000	500000	600000	700000	500000	500000
Costos operativos	50000	75000	100000	250000	400000	600000	800000	1150000	1500000	2500000	3500000	5000000	6500000	5000000	5000000

75.58 – Evaluación de proyectos y manejo de riesgos - Trabajo práctico grupal

os															
Marketi ng	5000 0	7500 0	1000 00	2000 00	2000 00	2000 00	20000 0	20000 0	20000 0	10000 00	10000 00	10000 00	10000 00	10000 00	10000 00
Total	3055 00	3330 00	3705 00	5722 50	6790 00	8807 50	11075 00	12892 50	14910 00	27510 00	32010 00	37010 00	43010 00	43510 00	48510 00

1.5.4. Cuadro de resultados

Período	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Bruto x ventas	0	0	1,040,454	2,601,136	13,775,555	28,586,333	57,419,698	85,732,836	96,641,910	103,914,626	114,918,149	131,423,435	172,686,649	213,949,862	230,455,148	241,458,672
Ing. comisión	0	0	52,023	130,057	688,778	1,429,317	2,870,985	4,286,642	4,832,095	5,195,731	5,745,907	6,571,172	8,634,332	10,697,493	11,522,757	12,072,934
Ing. publicidad	0	0	9,058	22,645	152,370	334,732	734,340	1,134,540	1,292,474	1,397,896	1,588,905	1,879,083	2,617,575	3,367,462	3,669,443	3,871,250
Subtotal Ingresos	0	0	61,081	152,701	841,148	1,764,049	3,605,325	5,421,182	6,124,570	6,593,627	7,334,813	8,450,255	11,251,907	14,064,955	15,192,200	15,944,184
Subtotal Gastos	(2,680,000)	(305,500)	(333,000)	(370,500)	(572,250)	(679,000)	(880,750)	(1,107,500)	(1,289,250)	(1,491,000)	(2,751,000)	(3,201,000)	(3,701,000)	(4,301,000)	(4,351,000)	(4,851,000)
EBIT	(2,680,000)	(305,500)	(271,919)	(217,799)	268,898	1,085,049	2,724,575	4,313,682	4,835,320	5,102,627	4,583,813	5,249,255	7,550,907	9,763,955	10,841,200	11,093,184
Imp. a las Ganan.		0	0	0	0	(379,767)	(953,601)	(1,509,789)	(1,692,362)	(1,785,920)	(1,604,334)	(1,837,239)	(2,642,817)	(3,417,384)	(3,794,420)	(3,882,614)
Total	(2,680,000)	(305,500)	(271,919)	(217,799)	268,898	705,282	1,770,974	2,803,893	3,142,958	3,316,708	2,979,478	3,412,016	4,908,090	6,346,571	7,046,780	7,210,570
Flujo neto descontado	(2,680,000)	(265,652)	(205,610)	(143,206)	153,743	350,650	765,641	1,054,087	1,027,438	942,815	736,481	733,390	917,357	1,031,495	995,912	886,139
Flujo neto acumulado	(2,680,000)	(2,945,652)	(3,151,262)	(3,294,468)	(3,140,725)	(2,790,075)	(2,024,435)	(970,347)	57,091	999,907	1,736,388	2,469,778	3,387,135	4,418,630	5,414,542	6,300,681

VAN: 6.300.681

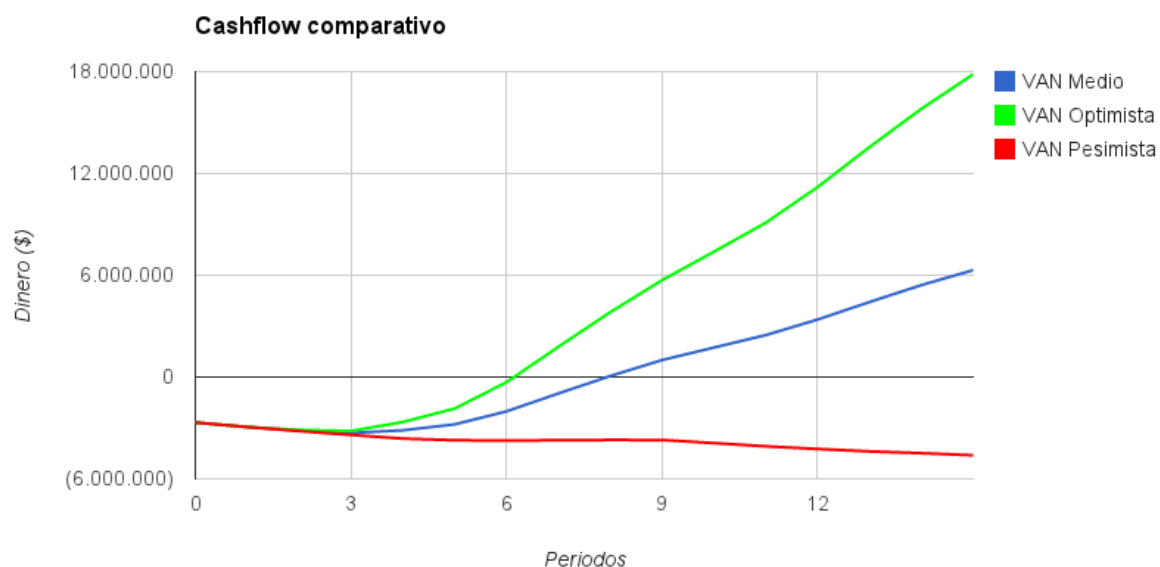
TIR: 28.89%

Periodo de repago: 7,94 períodos ☑ 2 años y 8 meses.

1.5.5. Flujo de fondos

A continuación se presenta el flujo de fondos, comparado en 3 escenarios (pesimista, optimista y medio)

En el presente caso de negocio se desarrolló el **escenario medio**.



1.6. Plan de Gestión de Riesgos

#	Descripción	Tipo	Causas	Consecuencias	Probabilidad	Impacto	Exposición	Plan de Rta	Umbral	Plan de Contingencia	Plan de Mitigación	Estado	Responsable	Fecha Actualización
1	Dado que nuestro producto es una plataforma web, podemos tener problemas técnicos	Interno	Las causas pueden ser varias	Los clientes no pueden acceder a la plataforma, y pueden buscar otra plataforma	Alta 0,7	Importante 0,8	0,56	Evitar	Los clientes no pueden usar la aplicación durante más de 1 hora	Tener en caso de emergencia una versión "backup" de la aplicación, y tener algunos de los desarrolladores "de emergencia" que pueden arreglar los problemas cerca de 24h/24 y 7j/7		Abierto	Responsable técnico	22/10/2014
2	Cese de actividades de clientes (Restaurantes / casas de comidas / bebidas)	Externo	Problemas económicos, cambio de dueño	Pérdida de clientes: reducción de ingresos	Baja 0,2	Medio 0,4	0,08	Mitigar	Pérdida de más de 25% de los clientes		Siempre buscar nuevos clientes, realizar seguimiento de los mismos.	Abierto	Responsable comunicación	22/10/2014
3	Variación en la calidad del producto	Externo	Problemas o variaciones de calidad en el cliente	Clientes descontentos, pueden buscar otra plataforma. Problema de imagen de la empresa.	Baja 0,3	Medio 0,4	0,12	Mitigar	Pérdida de más del 10% de los clientes por esta razón	Hacer un test de calidad de los diferentes restaurantes y comunicar sobre esta acción	Hacer una oferta comercial.	Abierto	Responsable calidad, responsable comunicación	22/10/2014
4	Demoras en las entregas de delivery	Externo	Problemas de tránsito, Problemas con repartidores, Problemas de logística en cliente	El producto que se entrega baja su calidad. El cliente no quedará satisfecho. La imagen de la marca se ve perjudicada.	Media 0,4	Baja 0,3	0,12	Mitigar	Pérdida de más del 10% de los clientes por esta razón	Otorgar a los clientes la posibilidad de dar feedback en cuanto a la calidad del servicio. Analizar los recorridos de delivery.	Hacer una oferta comercial para no perder los clientes.	Abierto	Responsable calidad, responsable comunicación	22/10/2014
5	Dado que en el grupo de trabajo no hay especialistas en finanzas, se puede incurrir en errores económicos financieros que lleven al fracaso	Interno	Equipo poco numeroso, desconocimiento de cuestiones financieras, mal manejo de activos financieros	Falta de previsión financiera, problemas económicos	Baja 0,20	Alto 0,9	0,18	Mitigar	Retrasos en pagos equivalentes al 50% de las deudas	Analizar alternativas financieras, como pedir préstamos. Analizar alternativas comerciales, como vender o fusionar la empresa	Contratar un servicio de consultoría financiera (contador)	Abierto	Responsable financiero	10/11/2014

75.58 - Evaluación de proyectos y manejo de riesgos - Trabajo práctico grupal

del proyecto													
--------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

75.58 - Evaluación de proyectos y manejo de riesgos - Trabajo práctico grupal

6	Dado que en el grupo de trabajo no hay especialistas en marketing, puede que las campañas no cumplan con la efectividad esperada	Interno	Equipo poco numeroso, campaña poco efectiva, desconocimiento de la existencia de la plataforma por parte de los usuarios y clientes	Expectativas de ingreso no cubiertas por falta de usuarios y clientes	Baja 0,25	Medio 0,55	0,1375	Mitigar	30% menos clientes de lo proyectado	Cambiar de empresa encargada del marketing. Analizar otros canales de publicidad	Tercerizar la realización de las campañas de marketing	Abierto	Responsable Marketing	10/11/2014
7	Dado que los usuarios saben el nombre del lugar donde piden comida, puede ser que intentan de pagar por sus propios medios sin usar la aplicación	Externo	El nombre de los lugares esta publico	Falta de ingresos	Medio 0,5	Alto 0,8	0,4	Evitar	Perdida de 25% de ingresos	Incluir desde una primera etapa lo referente a pagos de clientes, de esta manera nos aseguramos que vamos a contar con los ingresos que nos corresponden		Abierto	Responsable financiero	18/11/2014

1.7. Conclusiones

A partir del análisis desarrollado se puede observar que la propuesta es innovadora, al generar un nuevo vínculo, entre dos sectores muy numerosos, y a través de un medio masivo como es Internet. Si bien existen distintos riesgos, tanto operativos como a nivel de negocio, la viabilidad técnica resulta atrayente.

Por el otro lado, la tasa de retorno del proyecto es regular, y no comienza a generar ingresos sino hasta la expansión por Argentina.

Si se pone foco en reducir los costos, se considera que puede ser un proyecto de gran éxito en la región.

1.8. Recomendaciones

Para una implementación exitosa del proyecto se recomienda analizar con mayor detalle los costos, a fin de encontrar alternativas para reducirlos. A su vez, se sugiere hacer un especial hincapié en incorporar desde el inicio los medios de pago a la plataforma, con el objetivo de reducir el riesgo de pagos por fuera de la misma. Finalmente se propone ahondar el desarrollo de los puntos estratégicos diferenciales, reduciendo la probabilidad de que surja competencia.

2. Apéndice

2.1. Organización de la empresa

2.1.1. Misión y visión

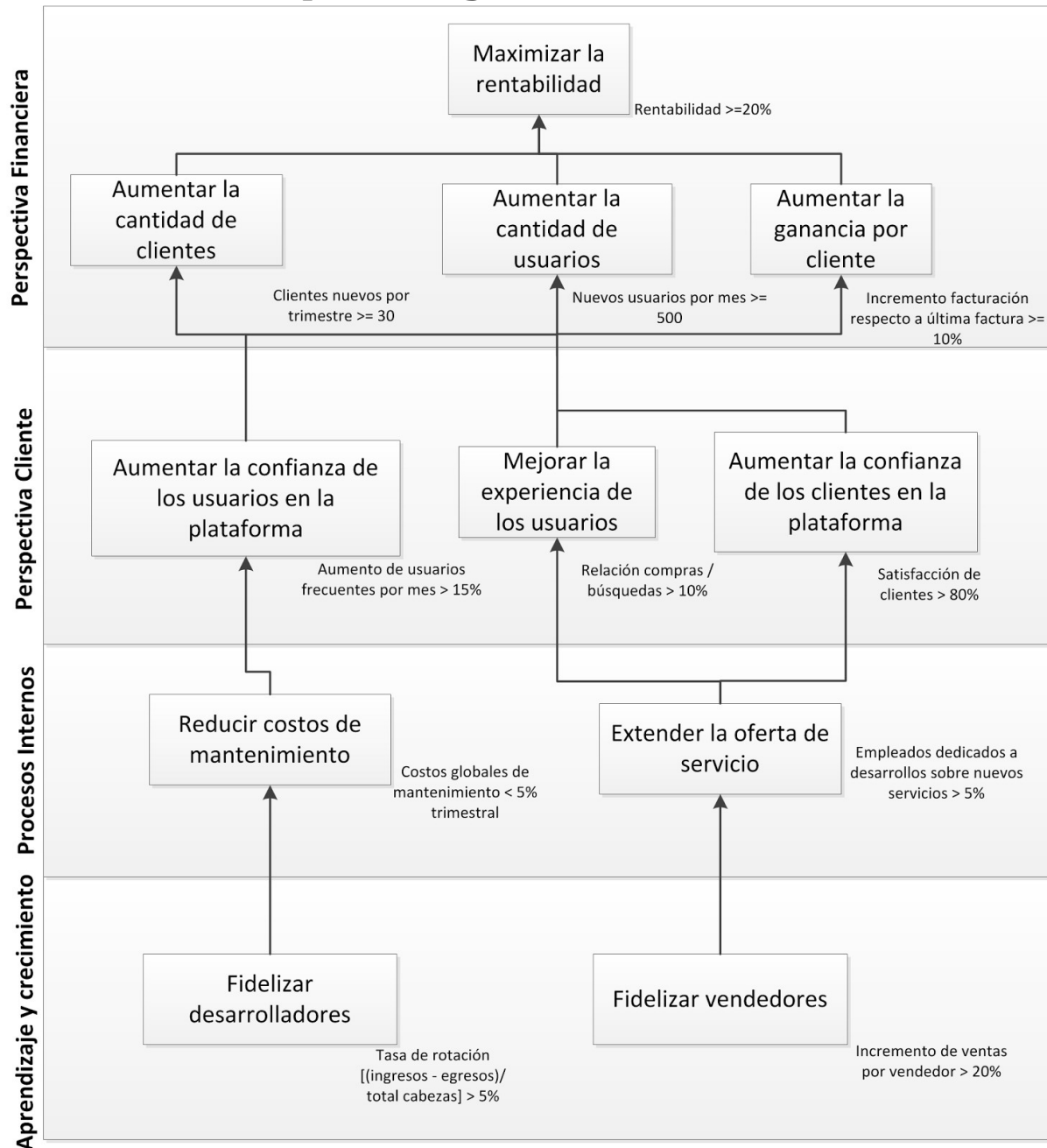
Misión: "Mejorar el estilo de vida de la gente que busca comer y beber algo rico y de calidad en forma fácil y a un bajo costo"

Visión: "Ser la plataforma líder en la compra de comidas y bebidas en línea"

2.1.2. Modelo de negocio

Relaciones claves - Medios de pago: tarjetas, bancos	Actividades claves - Mantener la plataforma - Publicidad - Vender el servicio en comercios	Propuestas de valor Para usuarios que compran a través de la plataforma: - Acceso online unificado a múltiples comercios de alimentos y bebidas para pedir delivery - Acceso a descuentos exclusivos - Cuenta personal - Formas de pago online Para clientes : - Obtener exposición en la plataforma la cual le permita aumentar el flujo de pedidos y ventas	Relación con los clientes Usuarios: - Contacto vía correo electrónico a través de la plataforma - Operadores online vía chat Clientes: - Personalizada	Mercados Usuarios: - Público masivo que pide comida y bebida a domicilio Clientes: - Casas de comida - Restaurants - Comercios de bebidas - Pizzerías, Kioscos, etc.
	Recursos claves - Plataforma - Marca - Red de comercios de venta de comidas y bebidas - Staff de soporte		Canales Usuarios: - Plataforma web, publicidad en Internet Clientes: - Plataforma web, vendedores	
Estructura de costos - Mantenimiento de la plataforma (equipos, servidores, etc.) - Sueldos de desarrolladores y vendedores - Alquiler de oficinas			Fuentes de ingresos - Transaccionales: comisiones por pedidos cobradas a los comercios - Recurrentes: cobrar a los comercios por destacar sus publicaciones	

2.1.3. Mapa Estratégico



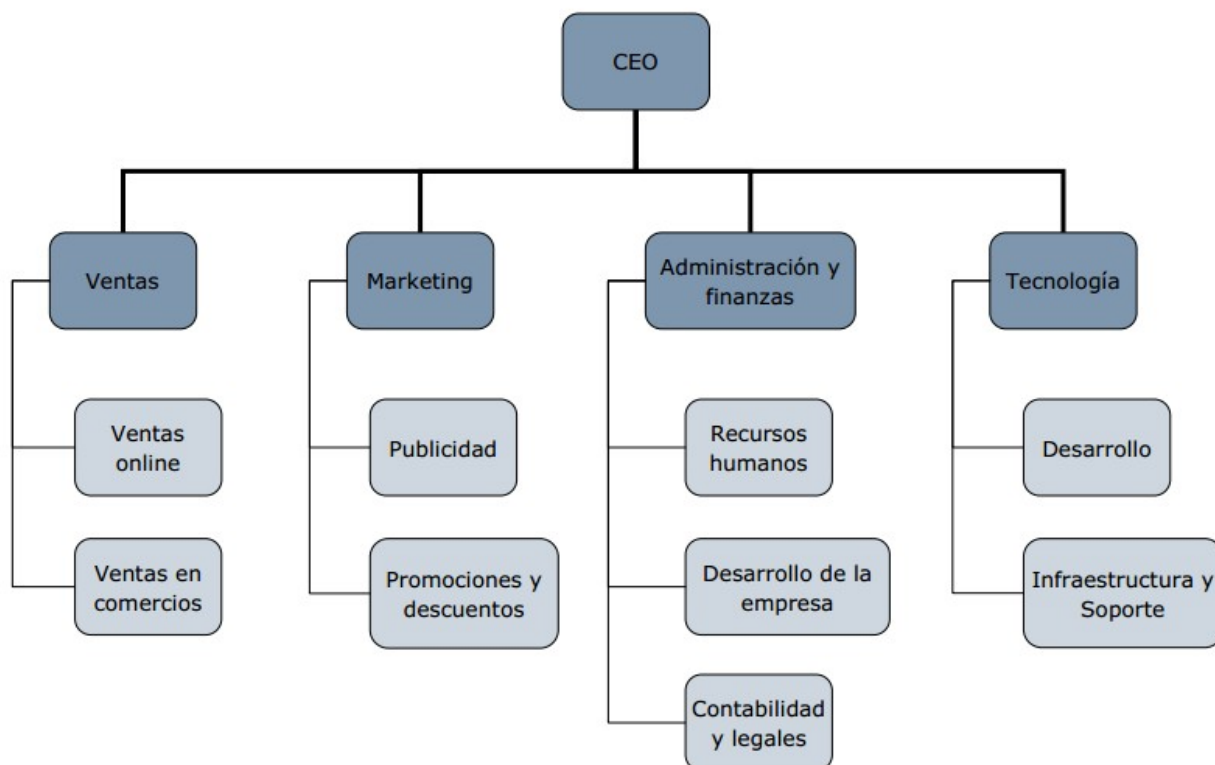
2.1.4. Tablero de Mando Integral (BSC)

Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Meta	Iniciativa
Financiera	Aumentar la cantidad de clientes	Clientes nuevos por trimestre	Incorporar 30 nuevos clientes por trimestre	Inversiones en Ventas y Marketing
	Aumentar la cantidad de usuarios	Usuarios nuevos por mes	Incorporar 5000 usuarios por mes	Incrementar la publicidad en medios audiovisuales y, mayormente, en la web.
	Aumentar la ganancia por cliente	Proporción de ventas de los clientes a través de la plataforma. Facturación por cliente	Aumentar la facturación por cliente en un 10%	Incorporar nuevos productos del cliente a la plataforma
Cliente	Aumentar la confianza de los usuarios en la plataforma	Proporción de usuarios frecuentes sobre el total	Aumentar la cantidad de usuarios frecuentes (al menos un pedido por mes) en un 15%	Ofrecer seguro ante pedido cancelado por el restaurant, o beneficios en caso de demora de entrega Ofrecer opciones personalizadas, en base al historial de pedidos. Mantener historial de restaurantes y pedidos ya realizados
	Mejorar la experiencia de los usuarios.	Cantidad de compras sobre búsquedas realizadas, cantidad de clicks dentro de la aplicación, encuestas a los usuarios	Aumentar la relación de compras sobre búsquedas en un 10%	AB testing Asignar recursos para el estudio de la UX
	Aumentar la confianza de los clientes en la plataforma	Satisfacción de clientes	Satisfacción de clientes > 80%	Trato personalizado con los clientes. Ofrecer un seguro ante cancelación de pedidos, o circunstancias similares. Promover una imagen de mejora continua, y de preocupación por los clientes
Procesos internos de negocio	Reducir costos de mantenimiento	Costos globales de mantenimiento	Costos globales de mantenimiento < 5% trimestral	Reducir la cantidad de desarrolladores o la cantidad de horas y destinarlos a una otra tarea
	Extender la oferta de servicio	Nuevos servicios/opciones disponibles Plataforma disponible en nuevos lugares	Empleados dedicados a desarrollos sobre nuevos servicios > 5%	Mantener a algunos desarrolladores trabajando sobre los nuevos servicios. Hacer prospección acerca de restaurantes en nuevos lugares y hacer encuestas en estos lugares para estudiar el mercado potencial.
De aprendizaje y crecimiento	Fidelizar vendedores	Tasa de rotación, cantidad y volumen de ventas por vendedor, encuestas	Incremento de ventas por vendedor > 20%	Primas por cumplimiento de objetivo de ventas. Primas proporcionales a las ventas realizadas.
	Fidelizar desarrolladores	Tasa de rotación del personal, encuestas a los empleados	Tasa de rotación [(ingresos - egresos)/total cabezas] > 5%	Brindar mayor flexibilidad horaria. Crear espacio de trabajo relajado y cómodo.

75.58 – Evaluación de proyectos y manejo de riesgos - Trabajo práctico grupal

				<p>Crear acuerdos con otras empresas para ofrecer beneficios a los empleados.</p> <p>Ofrecer capacitaciones.</p> <p>Charla trimestral sobre el estado de la compañía y futuros proyectos.</p> <p>Bonos proporcionales a la facturación de la empresa</p>
--	--	--	--	--

2.1.5. Estructura organizacional



2.2. Datos estadísticos

Comercios en CABA y GBA:

Comercio/Zona	CABA	GBA
Restaurantes + Pizzerías + Parrillas	2,919	4,010
Bares + Confiterías + Cafeterías	3,053	5,710
Kioscos	5,448	12,660

Restaurantes en principales áreas metropolitanas argentinas

Zona	# Rest.	Zona	# Rest.
Gran Córdoba	1,818	Gran San Juan	577
Gran Rosario	1,545	Gran Resistencia	482
Gran Mendoza	1,358	Santiago del Estero	448
Gran Tucumán	993	Gran Corrientes	433
Gran La Plata	984	Neuquén Cipolletti	427
Mar del Plata	742	Gran Posadas	399
Gran Salta	674	Gran Jujuy	388

Gran Santa Fe	613		
------------------	-----	--	--

Parámetros de captación de mercado utilizados en cada escenario:

Comercio/Escenario	Optimista	Pesimista	Medio
Restaurantes + Pizzerías + Parrillas	30%	10%	20%
Bares + Confeiterías + Cafeterías	10%	4%	7%
Kioscos	4%	1%	3%
Usuarios	4%	0.50%	2.25%
Usuarios Latinoamérica	1%	0.10%	0.50%
Rest. Latinoamérica	15%	5%	10%

2.3. Referencias y bibliografía

- Censo de puntos de venta en Capital y GBA
<http://www.monitorclaves.com.ar/Clipping/presentaciones/censo.pdf>
- Diario La Capital: Los 1.340 bares y restaurantes de Rosario la hacen una "ciudad gastronómica"
http://www.lacapital.com.ar/ed_impresa/2012/5/edicion_1285/contenidos/noticia_5390html
- Población áreas urbanas de Argentina
http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:%C3%81reas_urbanas_de_Argentina_con_m%C3%A1s_de_30.000_habitantes
- Población áreas metropolitanas América Latina
http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:%C3%81reas_metropolitanas_m%C3%A1s_pobladas_de_Latinoam%C3%A9rica