



Universidad de San Andrés

Departamento de Marketing y Comunicación

Maestría de Marketing y Comunicación

Plan de Marketing

Iki: Máquina de Sushi

Autor: Catalina Astorga

DNI: 35973902

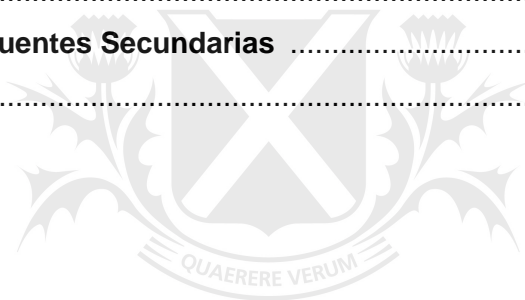
Mentor: Roberto Dvoskin

Buenos Aires, 10 de Abril 2018

Indice

Capítulo I Introducción	4
1. Resumen Ejecutivo	4
2. Introducción	5
2.1 Interés Personal	6
2.2 Interés Académico	8
3. Metodología del caso y Marco Teórico	9
Capítulo II Diagnóstico	11
1. Diagnóstico	11
2. Análisis de mercado	15
2.1 Macro Entorno	16
2.1.1 Crecimiento Empresarial en Argentina	16
2.1.2 Premiumización en Argentina	17
2.1.3 Comercio Electrónico	19
2.1.4 Análisis PESTEL	20
2.2 Micro Entorno: Origen del Sushi en Argentina	30
Capítulo III Target Delivery & Take-Away	31
1. Segmentación de mercado	32
1.2 Variables de Segmentación en B2B	34
1.3 Caracterización del Cliente Delivery & Take Away	35
2. Caso Real: Kenko	39
3. Mercado total Potencial	42
Capítulo IV Análisis Estratégico	43
1. Estrategia	43
2. Estrategia de Marketing: Propuesta de Valor y Diferenciación	48
3. Objetivos y metas	49
Capítulo V Marketing Operativo	51
1. Desarrollo de las 4P	51
1.1 Producto	53
1.1.1 Presentación del Producto	53
1.2 Distribución	56
1.2.1 Canal Online	57
1.2.2 Canal Presencial	58
1.2.3 Entrega Directa	59
1.3 Comunicación	60
1.3.1 Objetivo de Comunicación	60

1.3.2 Propuesta de Valor	60
1.3.3 TOFU/MOFU/BOFU	61
1.3.4 Características de Propuesta de Comunicación	64
1.4 Precio.....	65
1.4.1 ¿Por qué se habla de valor y no de precio?	66
1.4.2 Promociones para Clientes	70
1.4.3 Caso Nespresso B2B	71
Capítulo VI Viabilidad Económica y Temporal	72
1. Presupuesto.....	72
2. Cronograma.....	73
Capítulo VII Conclusiones	74
1. Conclusión.....	74
Apéndices	75
Notas Bibliográficas y Fuentes Secundarias	81
Anexos	84



Universidad de
San Andrés

Capítulo I Introducción

1. Resumen Ejecutivo

El mercado Argentino gastronómico actual, presenta tendencias de consumo atractivas para quien buscar invertir en este rubro. Los consumidores utilizan el canal take away y delivery con mayor frecuencia, prefiriendo el mismo frente a salidas a restaurantes tradicionales.

En tema de retail, el consumo se concentra en formato proxí (por proximidad, canal indirecto) y mayorista dejando a los formatos hiper, super y farmacias en segundo plano. En tanto y cuanto, los esfuerzos para llamar la atención de estas cadenas se basan en promociones del tipo 2x1, intentando aumentar la compra x unidad del consumidor, a la vez que se lo somete a diversos estímulos en su path-to-purchase. Ahora bien, direccionando hacia el mercado B2B, el mismo conlleva una actitud racional al evaluar toda propuesta de oferta que se le pueda realizar. Es cada vez más la presión que se tiene en evaluar y destacar las ventajas competitivas que un producto puede dar frente a otro.

Es por eso que este plan de marketing, va a estar orientado hacia un producto de alto nivel diferencial, sin tener competidor directo alguno en el país.

El desafío está en captar el target interesado con tácticas que lleven al mismo a adquirir el producto. Así como ocurre en B2C con los estímulos realizados en el shopper marketing; en B2B se deberá comprometer al cliente mediante herramientas comunicativas acorde a su actitud frente al negocio.

El trabajo presenta un carácter entrepreneur, dado que quienes conforman la organización han desarrollado el proyecto pensando en la necesidad no satisfecha que el mercado del Sushi tiene hoy. El delivery & take away en el Sushi representa la masificación de esta comida.

En los últimos años en el país ha habido un crecimiento importante en este sector, además de la oferta, la demanda acompañó este aumento. El consumidor en Argentina se encuentra retraído en cuanto a salidas a restaurantes, siendo permeable a experiencias del tipo intangibles que comienzan desde plataformas digitales y terminan en la transacción. Es por eso que, siendo Pyme y micropyme, la optimización de tiempos es vital para la operación del día a día. Estando en un

segmento competitivo fuerte, las ofertas gastronómicas pelean por ser número 1 en el podio de mayor consumidores, entendiendo que el factor servicio es la clave del negocio.

2. Introducción

Iki surge como una propuesta de producto innovador gastronómico que cuenta con particularidades que hacen de ésta una máquina diferencial en la industria nacional. En especial porque no hay antecedentes directos, y tampoco un sustituto que ejerza todas las funciones que ofrece. Es decir; su novedad rige tanto para con la organización que la desarrolla, como para con el mercado que la circunscribe. Este trabajo final intenta construir un plan de marketing a fin a un producto a insertarse en un mercado gastronómico nacional (argentino), diversificado por las incidencias culturales de los últimos años.

La máquina Iki, fue realizada como proyecto final de graduación de la carrera de grado Diseño Industrial, en la Universidad de Buenos Aires, durante el año 2015 por lo que se hace necesario la realización de un Plan de Marketing para su inserción en el mercado.

Iki es una enroladora y cortadora de sushi rolls producida nacionalmente. Este producto es parte de un proyecto grupal que demuestra el espíritu emprendedor de quienes lo diseñaron.

Dicho esto, el motivo del plan de marketing es realizar un planteo del Mix de Marketing (precio, comunicación, producto, plaza) para un posicionamiento B2B, elaborando objetivos claros, medibles y específicos que puedan dar respuesta a la rentabilidad, sustentabilidad y viabilidad del producto.

Uno de los lineamientos a seguir durante el diagnóstico de competencia, va a ser detectar aquellos productos que en el futuro pudieran llegar a acaparar porción de demanda de Iki.

Los avances tecnológicos sobretodo en procesos productivos hacen que el proyecto tenga que estar un paso adelante de las tendencias y materiales innovadores para luchar contra la obsolescencia objetual.

Además, el surgimiento de productos “de experiencia” como realizó Carlos Altieri, de Nielsen Argentina en su afirmación “Los consumidores buscan productos que ofrezcan una experiencia total, (...)”¹ fomenta un mercado de carácter competitivo y agresivo en donde los jugadores intentan acaparar porciones significativas de la demanda. Por lo que Iki, deberá tener una estrategia defensiva para un producto innovador.

En cuanto a los objetivos del trabajo en sí, el fin es realizar un plan de marketing para un producto B2B que me va a permitir desarrollar los aspectos que hacen pertinentes al lanzamiento de un nuevo producto. Para esto, propondré definir el tamaño de empresas a las cuales apuntar para establecer la estrategia de marketing acorde a las mismas teniendo en cuenta herramientas de marketing B2B que permitirán construir valor en torno al producto.

2.1 Interés personal

La máquina de sushi desde su concepción fue diseñada desde 0. El proyecto fue desarrollado durante un año desde todos los puntos de vista que comprenden un producto. Esto quiere decir que tuvo una concepción enfocada en el resultado, más que en el entorno en el que debía ser utilizado, o en el mercado al cual apuntaba. Así es como se parte del producto el cual fue materializado como prototipo por los 5 integrantes de la organización quienes tienen conocimientos técnico-productivos en materiales, procesos industriales y tiempos de fabricación.

El día que tuvimos que plantear los posibles productos a desarrollar, vinimos con esta propuesta pensando una cualidad que genera adrenalina: *no existe actualmente en el mercado*. Recuerdo que tenía muchas ansias de diseñar y formar

¹ Nota “Productos Premium una categoría con potencial en Argentina”, 7/2/2017, Nielsen: <http://www.nielsen.com/ar/es/press-room/2017/productos-premium-una-categoria-con-potencial-en-Argentina.html>

parte del proceso de “algo” que no era “algo” todavía, que no estaba en el imaginario de ningún consumidor, ni siquiera del nuestro.

Impulsar un producto al mercado argentino debe llevarse a cabo con voluntad, constancia y sobretodo convicción (fundamentada por análisis previos) en el que el mismo va a llegar a instancia de lanzamiento y crecimiento exponencial.

Esto es lo que una emprendedora logra visualizar, con su actitud, antes que cualquier persona cínica. De esta manera, la misma ve oportunidad, en un mundo de cínicos.

Esta cualidad optimista es la que permite sobrepasar objetivos y barreras en el camino y en mí significa un desafío plasmar el producto ideado en mi carrera de grado, a una dimensión de negocio en donde se tomarán en cuenta las variables más críticas para el éxito (o fracaso) de este proyecto.

Que yo misma complete los pasos del proceso de la ideación imaginaria hasta la concreción mediante investigación y bases fundamentadas, es una realización personal y profesional.

Cuando asistí a clases durante la maestría, por lo general los profesores mostraban un diagrama del proceso correcto de una idea. ¿Cómo llega una idea a ser concretada? ¿Cuáles son los pasos sugeridos? Este concepto fue bajado en línea en mí, mediante Iki. Puedo entender tangiblemente el proceso de creación, de diseño y de concreción.

Como propuesta: Los invito a conocer este producto, y espero que al terminar de leer este trabajo final, deseen comer sushi.

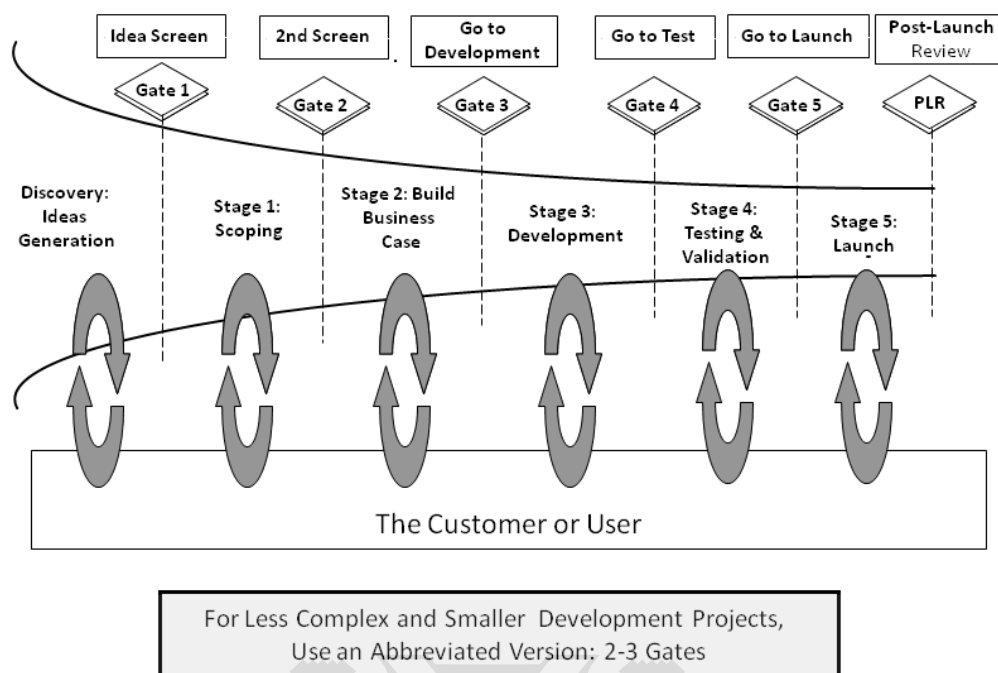


Figura 0 El "Idea-to-Launch" el cual se encuentra patentado como proceso reconocido para Innovación.²

2.2 Interés académico

Teniendo la máquina diseñada en Argentina con materiales y procesos nacionales, encuentro gran interés en aplicar los conocimientos que me brindó la maestría de marketing y comunicación para apalancar este producto en el mercado. En particular pretendo desarrollar el enfoque del producto hacia un mercado B2B y su estrategia de comunicación acorde a la experiencia del producto que recibe el consumidor final. Esto va a llevarse a cabo mediante herramientas que permitan potenciar las características especiales de la máquina.

Basarse en un bien tangible hoy en día es permanecer a medio camino. El advenimiento de la tecnología y la comoditización de los productos atentan contra modelos de negocios mono-tipológicos en donde sólo venden productos o servicios. El proceso por el cual se debe transitar para llegar a una experiencia es de producto a servicio y de servicio a la experiencia (*The Experience Economy*, Joseph Pine II, James H. Gilmore).

² Dorso de tapa, "Winning at new products- creating value through innovation", Robert G. Cooper, 2001

Teniendo en cuenta la competitividad del rubro gastronómico y las ofertas poco diferenciadoras por parte de las empresas, la máquina Iki no es “sólo una máquina” sino un ritual. La base de la experiencia es sensibilizar al consumidor con aquel valor intangible que construye el imaginario de su mente hacia una impronta memorable. Es así como se logra tener fundamento emocional y construir en base a momentos especiales la relación con el consumidor. Indistinto si es para empresas o personas en particular. El efecto es el mismo.

3. Metodología del caso y Marco Teórico

El marco teórico de este proyecto está orientado a bibliografía referente del Marketing Experiencial y marketing B2B ya que si bien es un producto que se desarrolla industrialmente y en mediana escala forma parte de un ecosistema de experiencia gastronómica: el sushi.

Es por esto que se tomarán como referencia “The Experience Economy” de Pine y Gilmore, y “Creating new products” de Robert G. Cooper aportando un carácter innovador y creativo a una propuesta B2B. Hoy en día se carece propuesta ingeniosa para captación de este tipo de mercado. Este plan de marketing orientado a este público en particular, pretende re-plantear las bases del B2B para apalancar el mismo hacia conceptos de la categoría, como es lo gourmet.

Es importante tener en cuenta el desarrollo del producto así también como los diferentes aspectos que hacen a un lanzamiento exitoso. Por lo tanto, también estaré incorporando bibliografía de cómo plantear este plan de marketing entrepreneur, con profundidad en desarrollo de mercado. Para esta parte, tendré en cuenta a Roberto Dovsky, y a Jeffrey Timmons. También se tomará a Dolan, en su escrito “Estrategia de Marketing”, e incluso un paper de Harvard escrito por Rangan, V. Kasturi y Bruce Isaacson, llamado: “¿Qué es el marketing industrial?”.

Plantear las diferencias reinantes entre un Plan de Marketing B to C a uno B to B previo a desarrollar el trabajo en profundidad permite tener claridad en el abordaje del producto.

El mercado B to C, Business to Consumer, es aquel que se dirige a consumidores

finales principalmente en consumo masivo. Mientras, B to B apunta a satisfacer necesidades de las empresas.

En lo que se distinguen ambos es en la estrategia que tiene quien vende el bien para llegar al mercado objetivo. Es decir, cómo logra captar mayor cantidad de adeptos a su cartera de clientes (y qué canales, tipo de distribución, y comunicación utiliza en este proceso).

Está claro que en el B to C, el plan de marketing va a estar centrado en desarrollar los beneficios que aporta el producto a los consumidores. Es un target emocional, por lo tanto quien vende busca despertar el deseo de compra.

El modo en que se compra es rápido, mediante el uso de recursos y estímulos en el punto de venta que puedan aumentar (ya sea por volumen o por posicionamiento de producto) el nivel de adquisición del consumidor.

En la dinámica Business to Business, conocida por la abreviación B to B, se enfatizan las características funcionales del producto o servicio que se ofrece. La empresa, es decir el cliente, necesita saber cuánto optimiza adquiriendo el bien ofrecido, cuánto ahorro tiene, qué gana con la compra del mismo. Es decir, de qué manera funcional lo ayuda a su negocio.

A nivel estratégico, al tener proceso de venta más largo debido a que son compras pensadas y racionalizadas, las acciones que llevará a cabo la empresa serán de carácter largo plazo. La porción de mercado a la que se apunta suele ser específica y reducida, es por esto que a nivel comunicación, la misma tendrá mayor personalización versus el caso B2C.

A modo resumen,

Factores estratégicos	B2C	B2B
Comunicación	Masiva, resalta beneficio inmediato	Personalizada , construye para largo plazo
Canal predominante	Punto de venta físico	Múltiples (online, punto de venta físico, telefónico)
Distribución	Distribución masiva total país	Fuerza de ventas, entrega personal
Producto/Servicio	General	Personalizado

Observando las principales diferencias, notarán que un plan de marketing orientado a mercado B2C hará mayor hincapié en la forma de comprar, en la distribución para contar con presencia de todos los SKUs en los PDVs (Puntos de Venta) disponibles (suele denominarse *full size distribution*), y en la comunicación de sus beneficios que puedan despertar el deseo de compra de manera más eficaz en el consumidor. Ni hablar de los estímulos en el PDV (para el desarrollo de Canales en el marketing mix) al shopper (lo que se llama Shopper marketing) y así lograr una compra.

En cambio para B2B, la estrategia del mix de marketing enfocará todos sus esfuerzos en generar lazos a largo plazo para la recompra. A su vez, enfatizará la comunicación personalizada según cliente, el tipo de cliente y la forma de construir relación mediante tácticas no invasivas.

(Fuente: Maximizing Lead Generation; The complete Guide for B2B Marketers; Ruth P. Stevens)

Capítulo II: Diagnóstico

1. Diagnóstico

Aquí es necesario explicar qué necesidad satisface el producto, cómo nació el equipo de trabajo y cuáles son nuestras fortalezas. También se hará referencia sobre los productos sustitutos presentes al día de la fecha y la ausencia de un producto de competencia directa. Por último, se explicará brevemente cómo le estoy facilitando el proceso a los que van a usar Iki en su día a día, teniendo en cuenta el marco y micro entorno.

Como fue mencionado anteriormente, el equipo de trabajo nació con el fin de realizar un producto que pudiese producirse en Argentina y tener aceptación en dicho mercado.

Somos un grupo de emprendedores ávidos por innovar mediante optimización de tiempos y diseño práctico. Nuestra impronta es la síntesis visual y metodológica plasmada en productos. Intentamos comunicar mediante los detalles el funcionamiento de la máquina, sin necesidad de recurrir a un manual. Creemos que

la empatía es condición sine qua non para un buen resultado.

Que el consumidor pueda por sí solo entender los pasos a seguir del armado de sushi rolls, en una disciplina que se caracteriza por ser complicada en su proceso, es una victoria para nosotros. Potenciamos la intuición del usuario inmersa en un ritual gastronómico que contiene infinitos sabores y variedad, a la vez que exige un ritmo veloz para la eficiencia de la cocina.

Se combinan dos ritmos distintos, y es en esta combinación en donde encontramos el sentido del producto.

En el plano funcional, Iki potencia el ritmo acelerado de producción inmediata de sushi rolls. Es por eso que comprende la optimización de tiempos, el uso de materiales nacionales y la facilidad de las piezas para desmontarlas para limpieza. Si vemos el plano formal, es decir, de la forma, el producto comunica la cultura japonesa, la delicadeza y una fusión de texturas que permite que no haya una disrupción cuando la misma se encuentra en situación de reposo. Tal es así, que hasta podría ser objeto de diseño, o decoración. Este es el ritmo pausado y de concentración que quisimos reflejar.

La organización está compuesta por diseñadores industriales formados en la Universidad de Buenos Aires. Los conocimientos del diseñador industrial en cuanto respecta a producción son muy amplios ya que durante su formación está en permanente contacto con proveedores, gestionando procesos productivos.

La máquina fue presentada en **INNOVAR 2016**³ y se encuentra en el catálogo de la exposición del mismo, en la categoría “Innovación en la Universidad” (Apéndice A). Se transita permanentemente de la idea intangible a la materialización de la misma en un producto. Es por eso que quienes ejercen esta profesión, tienen gran capacidad resolutive, ya que mediante la concreción de un proyecto logran su fin máximo. Por este motivo la máquina captó gran atención entre el público que asistió a la feria **INNOVAR 2016**, coincidiendo con un momento en donde el sushi se

³ INNOVAR 2016 es el concurso nacional de innovaciones. Forma parte del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva; Presidencia de la Nación. Se realiza anualmente en Tecnópolis y consta de una exposición de trabajos realizados en instituciones públicas de investigación o desarrollo.

encontraba (actualmente en continuo crecimiento) pujante en la Argentina. La misma fue de gran interés tanto para consumidores como para profesionales dedicados a la cocina oriental.

En dicha exposición, se dieron a conocer 479 proyectos distribuidos entre 9 categorías de innovación en las cuales “Participaron personas mayores de 18 años, micro y pequeñas empresas, grupos de investigación e instituciones científicas y escuelas secundarias de Educación Técnica Profesional, Centros de Formación Profesional e Institutos Superiores de Educación Técnica.”⁴

Innovar es el núcleo de la difusión de ideas y su objetivo es “estimular la transferencia de conocimientos y tecnología, aplicados a productos y/o procesos que mejoren la calidad de vida de la sociedad y promover las innovaciones que diversifiquen la trama productiva del país.”⁵ Desde sus inicios en 2005 hasta 2016 se presentaron 24.121 proyectos de diversos ámbitos y tamaños. La exposición es parte de la popularización de los proyectos de innovación y ciencia que el MINCYT⁶ impulsa.

En Septiembre de 2017, sin tener un avance circunstancial en la máquina, tuvimos una entrevista radial en la sección “*New Ideas by Germán Andrioli*” de la columna #OMG (de 10 a 13 hs) con Juan Marconi de Radio One FM 103.7 7(Apéndice B). Como se puede ver, el interés por este tipo de productos sigue estando latente en la sociedad Argentina, aunque aún no está a la altura del desarrollo productivo que poseen los países del primer mundo. Es así como “(...) la innovación productiva, motor clave del crecimiento a largo plazo, plantea desafíos: si bien el gasto en investigación y desarrollo se ha incrementado, aún dista del alcanzado en economías comparables y en las economías más desarrolladas.”⁸

⁴ <http://www.innovar.mincyt.gob.ar/se-viene-la-exposicion-innovar-2016/>

⁵ <http://www.mincyt.gob.ar/noticias/innovar-2017-la-vidriera-de-la-innovacion-13201>

⁶ MINCYT: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva

⁷ Introducción en Facebook de Iki: <https://www.facebook.com/germanandrioli/videos/10154925592688733/>

⁸ Informe Nacional sobre Desarrollo Humano 2017 del PNUD Argentina
Información para el desarrollo sostenible. Argentina y la Agenda 2030

En cuanto a sus productos sustitutos, Iki no presenta competencia directa con oferta similar en el mercado nacional. No existe máquina en el mercado gastronómico que realice ambas tareas de enrollado y cortado. Sí podemos observar sistemas de corte o enrollado por separados, que permiten una optimización parcial del producto. Estos sistemas se utilizan en las grandes empresas para reducir costos, y no poseen ningún tipo de diseño formal o estructural ya que su función es ser producto industrial. Este es el caso de máquina de corte industrial de sushi rolls, que posee un sistema de alambres en ángulo con una placa conectada a una batería que eleva el alimento y permite que el alambre corte el roll de manera gradual para que no se estropee. Su estructura es de acero inoxidable a la vista, y grandes dimensiones ya que se ubica en espacio amplio de fábrica industrial.

También hay sistemas simples de enrollado en piezas de plástico inyectadas las cuales provienen de una producción a gran escala importadas de China. Los mismos son para uso doméstico, a baja escala y ayudan a realizar la secuencia de armado de rolls de manera parcial. **(Apéndice C)**

Entonces, existen productos que realizan uno de los dos pasos necesarios al cocinar sushi rolls, pero ninguno realiza al 100% el enrollado y el cortado. Menos en secuencia.

Es por eso que implica una novedad tanto interna como para el mercado que lo inscribe. Si bien hay analogías en tareas domésticas como la máquina de café Nespresso por ejemplo; en donde el concepto de unificar pasos en el proceso de obtener un alimento es el corazón del producto; para la industria del sushi en Argentina, Iki es totalmente innovador.

A continuación, la **Figura 1**⁹ muestra un esquema de análisis sintético y útil para ilustrar distintos tipos de innovación en productos;

⁹ Pág. 23, "Winning at new products- creating value through innovation", Robert G. Cooper, 2001

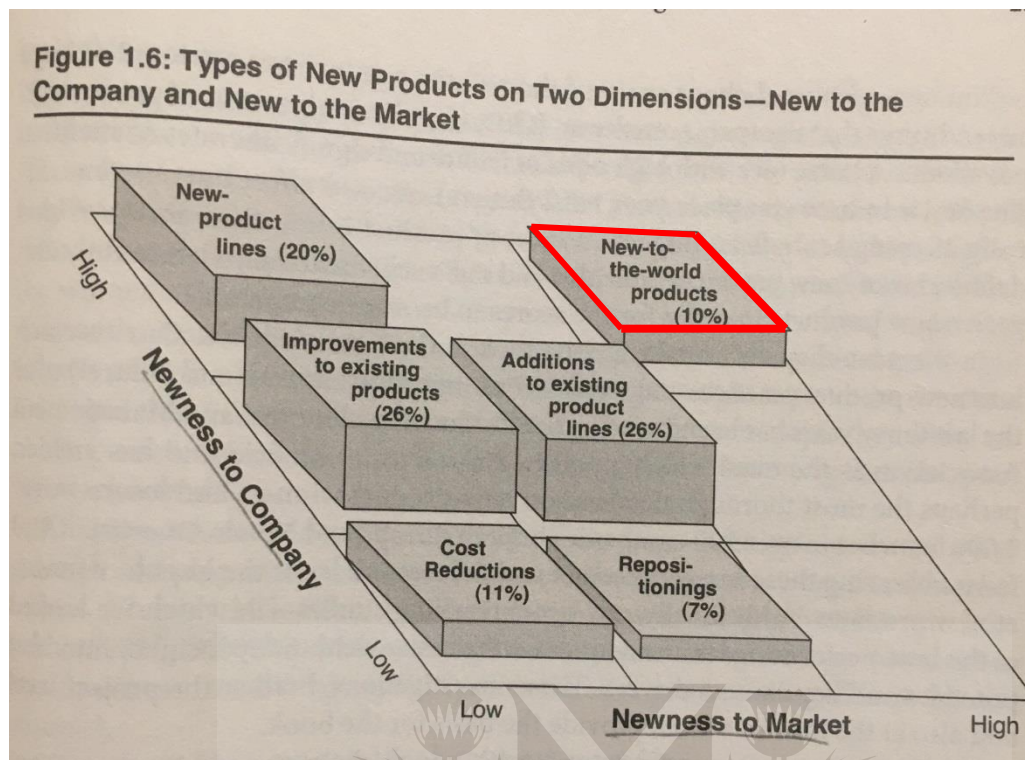


Figura 1¹⁰ Tipos de novedad en productos en 2 dimensiones (nuevo en cuanto a compañía y nuevo en cuanto a mercado).

Por lo tanto, Iki significa una innovación “*New-to-the-world products*” (recuadro rojo) si observamos el esquema presentado arriba ya que en ambos ejes cumple con la condición de novedad. Claro está que el eje innovativo reinante es el de Innovador para con el mercado, dado que Iki es el primer producto a lanzarse para el equipo (innovación interna).

En definitiva, estaremos solucionando el armado y corte de sushi rolls para empresas cuyo canal principal sea delivery & take away. Es así como se estarán optimizando los tiempos del proceso. El producto se encuentra dentro de un macro y un micro entorno.

2. Análisis de Mercado

El objetivo de este producto está impulsado por las condiciones que el macro entorno presenta y el micro entorno promueve. A continuación, detallaré como ambos entornos favorecen a Iki.

¹⁰ Pág. 23, “*Winning at new products- creating value through innovation*”, Robert G. Cooper, 2001

2.1 Macro entorno

El macro entorno es aquel conformado por factores externos de los cuales no se tiene control ni garantía de futuros escenarios. Es decir, se puede especular, pero no asegurar que ciertas condiciones se van a dar en los próximos años para un negocio. Se habla de *tendencias* de consumo, no de datos de ventas, o aumento de precios con % exacto. Grandes consultoras, como por ejemplo Estudio Bein & Asociados, trabajan permanentemente en conseguir pruebas veraces del mercado macro sobre la cual basar sus estudios y que los mismos sean fehacientes.

A mayor proyección, menor garantía de desempeño. Una analogía podría ser la del servicio meteorológico. El clima (aunque a veces tampoco los informes sean exactos al presente) a mayor proyección de días es impredecible.

2.1.1 Crecimiento empresarial en Argentina

El país ha tenido un crecimiento sostenido en los últimos años ¹¹ en tanto se trate de Pymes o micro pymes. Las trabas e impuestos para creación de las mismas, retrasan el proceso natural que debiera tener cualquier empresa al lanzarse al mercado.

El *GPS Empresarial del Ministerio de Producción de la Presidencia de la Nación* al tratarse de empresas registradas en el país afirma que “Alrededor de 606.000 son empleadoras (...)” y “Más del 99% (602.784) tienen menos de 200 ocupados” estableciendo que éstas son las que “más trabajadores emplean: cuentan con el 65% del empleo formal privado.”¹²

Si bien la cifra de nacimiento de empresas por año es prometedora; lo que perturba a nivel nacional es el número de empresas por año que cierran. Durante 8 años, (...)” de 2008 a 2016 nacieron en la Argentina, en promedio, 65.000 empresas por año, y cerraron 59.000.”¹³

Es decir, hubo sólo un 10% de crecimiento neto de cantidad de empresas creadas en 8 años.

(Lucio Castro, secretario de Transformación Productiva en entrevista con La Nación, 19 de Febrero 2017) (Apéndice D)

¹¹ Nota en página web La Nación; <http://www.lanacion.com.ar/1985790-el-mapa-empresarial-de-un-pais-donde-las-pymes-son-las-grandes-empleadoras>

¹² GPS Empresarial, Página web: <http://gpsemp.produccion.gob.ar/index.php/>

¹³ <http://www.lanacion.com.ar/1985790-el-mapa-empresarial-de-un-pais-donde-las-pymes-son-las-grandes-empleadoras>

En tanto, según un análisis de la consultora Claves, entre 2000 y 2015, la cantidad de pymes avanzó en el país un 44,4%, mientras que si se compara contra 2002, el peor año de la crisis argentina y el de menor cantidad de empresas activas, el crecimiento alcanza el 56,3%. Como comparación, en los últimos tres años hubo una desaparición de firmas muy similar a lo que ocurrió entre 2000 y 2003. "Desde el pico de creación de empresas en 2004 (cuando hubo una tasa de crecimiento de 14,6%) para adelante, se observa cada vez un menor crecimiento de firmas nuevas y, desde 2013, la tasa de creación de empresas es negativa", afirma el informe.

2.1.2 Premiumización en Argentina

En tanto se trata de tendencias a nivel consumo masivo, Nielsen desarrolla periódicamente estudios basados en insights y datos relevados acerca de las costumbres de los consumidores y sus reacciones ante la situación económica que transita el país, o incluso cómo se presentan las tendencias a nivel global. Es así como, en tiempos de recupero económico, el informe a principios de año de 2017 presentó el término "premiumización en Argentina" el cual está basado en el consumo de bienes de lujo, que aumentan la disposición de pago extra del consumidor. Aquí es donde presentan distintas categorías de bienes que, si bien pertenecen al consumo masivo, aportan solvencia a la hora de analizar el mercado para Iki. Si a nivel macro se está dispuesto a pagar más por mejor, la industria en la cual está inscripta el producto va a verse impulsada por estos factores decisores. En especial, la categoría que crece a nivel Premium es la de carnes y pescados (33%) la cual es la materia prima para realizar los sushi rolls. En este sentido, también los millenials se ven reflejados con este tipo de consumo, ya que según el estudio global de premiumización 2017, "más millennials compran productos premium por razones emocionales y sociales que los boomers"¹⁴ y "(...) son más propensos a pagar por productos Premium que los boomers"¹⁵. Los mismos están redefiniendo el concepto Premium: "(...) autenticidad, simplicidad, saludables, sustentables y socialmente responsables como los nuevos indicadores de Premium."¹⁶ Dado este contexto, los millenials (personas entre 21 y 34 años) presentan para el consumo una oportunidad

¹⁴ Estudio Global Premiumization - Nielsen, Diciembre 2016, Pág. 17

¹⁵ Estudio Global Premiumization - Nielsen, Diciembre 2016, Pág. 19

¹⁶ Estudio Global Premiumization - Nielsen, Diciembre 2016, Pág. 19 Parráfo 2, línea 4

de captación de clientes en donde las bases se redefinen constantemente hacia indicadores sustentables, emocionales y aspiracionales. A pesar de contar con menores ingresos los millenials valoran su estilo de vida y eligen pagar más por productos de lujo ya que los hace sentir bien.

A continuación, la **figura 4** muestra parte del estudio de Nielsen para Argentina:

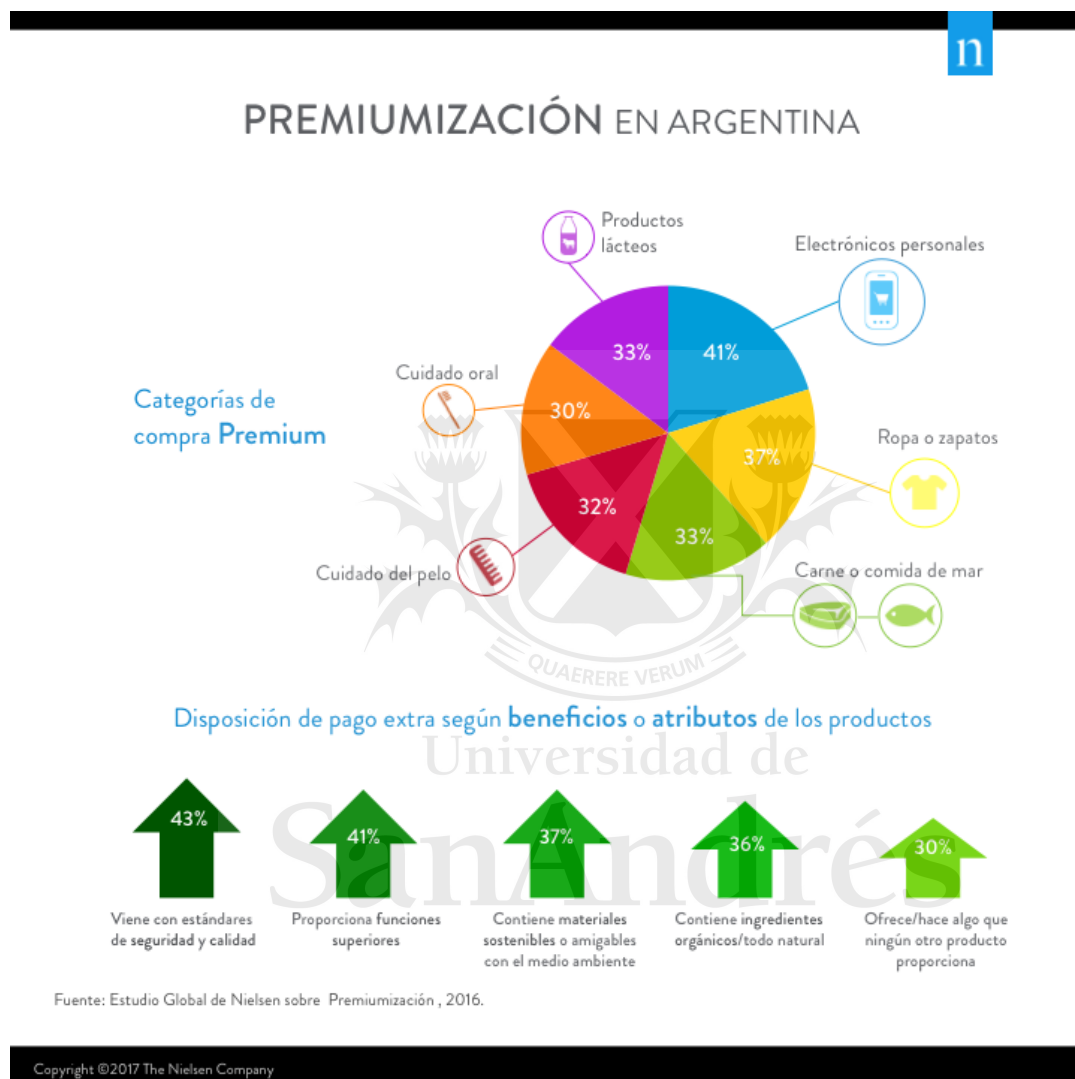


Figura 4: Categorías de compra Premium y disposición de pago extra según beneficios de los productos

2.1.3 Comercio Electrónico

De manera global, la compra online ha estado aumentando a pasos acelerados frente a la compra tradicional. Tanto es así que “(...) se predice que el comercio electrónico minorista total crecerá un 20%, o un adicional de \$ 2.1 billones, para 2020. (1)”¹⁷ Sin embargo, no se deja de afirmar que para que el mismo crezca de manera exponencial, deben tenerse en cuenta los factores básicos: “La conectividad del consumidor y su demanda por mejor surtido y valor a través de una experiencia multicanal (...)”¹⁸.

En sintonía con lo dicho anteriormente, la penetración de internet en los países de Latinoamérica no supera el 80%. Igualmente, Argentina es el país con mayor porcentaje, dato que impulsa la venta online, ya que además, se está teniendo en cuenta el total población, total país.

AMÉRICA LATINA

MERCADO	PENETRACIÓN DE INTERNET
ARGENTINA	79%
BRASIL	68%
CHILE	80%
COLOMBIA	59%
MÉXICO	56%
PERÚ	59%
VENEZUELA	62%

Figura 5: Porcentaje de penetración de internet en América Latina. ¹⁹

¹⁷ **Artículo:** Crecimiento de ventas de comercio electrónico de comestibles eclipsará al fuera de línea en los próximos cinco años, Nielsen, Ref. <http://nielsenmediaresearch.com/ar/es/insights/news/2017/Crecimiento-de-ventas-de-comercio-electronico-de-comestibles-eclipsara-al-fuera-de-linea-en-los-proximos-cinco-anos.html>

¹⁸ Estudio Global: Ganando en el comercio electrónico, Nielsen, Ref. <http://nielsenmediaresearch.com/ar/es/insights/reports/2017/ganando-en-el-comercio-electronico.html>

¹⁹ Estudio Global Premiumization - Nielsen, Diciembre 2016, Pág. 24

2.1.4 Análisis PESTEL

Esta herramienta aporta visibilidad sobre los 6 factores más significativos (tanto internos como externos) que puede afectar al negocio. Es una herramienta estratégica para visualizar las oportunidades y amenazas que el mercado entrega y afectan el desarrollo del proyecto. Es por eso que se analizarán los distintos escenarios teniendo en cuenta la personalidad del equipo y todo lo que conlleva desarrollar un producto en Argentina. Posteriormente se suele realizar un FODA, ya que contamos con el desglose de los diversos aspectos externos.

Factores Políticos

Los mismos refieren al grado de vinculación que tiene la política en las medidas económicas. Es decir, si el mismo es lo suficientemente influyente como para cambiar el comportamiento de la economía en el país el cual se encuentra el negocio. Este factor pertenece al macro entorno.

La política en Argentina suele tener gran incidencia en las decisiones económicas. Tal es así que las ideologías políticas promueven medidas económicas coherentes con el carácter del gobierno de turno.

En el actual gobierno, el recupero de la economía ha ido de la mano de medidas políticas. Un claro ejemplo es el aumento de servicios básicos (agua/ luz/gas) debido al retraso del gobierno anterior en hogares y zonas en donde el costo de los mismos presentaba cifras bajas en contraprestación a la capacidad económica de los habitantes.

Se actualizaron los precios de los servicios, llevando los mismos a aumentos insólitos (en cuanto al %) que llegaron a ser de un 1000%. Estas acciones están ligadas a la ideología política insertada en cada gobierno. En el gobierno anterior, el apego a los recursos propios del país no era un valor que determinara tal o cual decisión en la agenda económica. No se impartía una conciencia colectiva del uso de recursos (agua, luz, gas); al contrario, se derrochaban litros y litros de agua sin tener noción del abastecimiento hasta cortarse por uso sostenido y en grandes

cantidades (sobre todo con los calores de verano). Aquí, los políticos de turno decidieron mantener los costos de los servicios indistintos de su localidad, incidiendo en la mentalidad de los habitantes en no concientizar acerca de la escasez de los mismos. Nuevamente, su ideología era no tomar decisiones en torno al uso de recursos naturales o abastecimiento del país.

Al cambiar de gobierno y en este caso, a una ideología opuesta, hubo una actualización en los costos de los servicios, y por ende en la economía macro del país. Así como ocurrió con los servicios, hubo ajustes de precios en muchos aspectos (transporte, impuestos municipales por nombrar algunos).

En relación al producto Iki a comercializar, los costos fijos operativos (en tema producción y logística) van a ser significativos, a la vez que el mercado macro económico se adapta a esta actualización económica.

Es por eso que la producción nacional se encuentra dentro de un marco político de gran influencia hacia lo económico. Con lo cual, si hay aumentos sostenidos de servicios, transporte, impuestos de inmuebles, los costos fijos de una fábrica o taller aumentan, incidiendo directamente en el costo unitario de la unidad producida. Además, muchos materiales se encuentran presupuestados en relación al dólar. Con lo cual la variación de los mismos puede llegar a ser estrepitosa y repentina.

Factores Económicos

Los mismos tratan acerca de las tasas que el mercado nacional genera y afectan al desarrollo y expansión del negocio.

Si analizamos este proyecto, el elemento que más afecta y es determinante para el crecimiento del emprendimiento es la tasa inflacionaria y **la tasa de interés (última reportada fue del 28,75%²⁰)**. La misma suele aumentar a lo largo de un año, y es la gran desventaja para los ávidos emprendedores viviendo y ejerciendo en Argentina. La tasa inflacionaria presentó un índice de 24,8% anual (Diciembre, 2017) con una

²⁰ Nota en El Ámbito, página web, <http://www.ambito.com/903357-tasa-de-interes-argentina-a-contramano-del-mundo>

variación de 3,1% mensual en Diciembre 2017.²¹

En muchos casos, el costo operativo de maquinaria y los materiales necesarios para la producción, se traducen a montos inesperados debido a la inflación del país.

En tanto se trata de Iki, la misma presenta una composición de materiales nacionales (no importados) por lo que las trabas de importación no inciden en el costo del material. La inflación afectará al costo fijo, pero el mismo será proporcional a la situación de consumo causando que haya un aumento en todos los sentidos (desde el sueldo del cliente, hasta su capacidad para seguir comprándonos máquinas).

Factores Sociales

En este contexto se abordará la estructura NSE en Argentina para analizar la capacidad de consumo de la clase reinante. También, se tendrán en cuenta factores sociales como tendencias, modo de consumo, y actitudes del consumidor argentino que influyen en la demanda del producto a lanzar y en la estrategia de la organización que lo lleva a cabo.

Socialmente argentina está compuesta por un NSE de clase media reinante. La misma es la que vive las consecuencias a flor de piel de las medidas del país. Ésta se divide en subcategorías alta y media típica, sumando al casi 50% del total de la

²¹ <http://www.lanacion.com.ar/2099787-inflacion-2017-cuales-fueron-los-rubros-que-mas-aumentaron>

población.



Figura 2 NSE de Argentina, 2015²²

Muchas personas creen pertenecer a este sector social, pero lo cierto es que no saben qué parámetros son los que definen la división de los estratos socioeconómicos. Muchos toman la clase media como aspiracional. Y “Pese a que ocho de cada diez se sientan parte del segmento medio, en realidad hay tres de esos ocho que están un peldaño más abajo.”(Guillermo Oliveto, director de W Consultora y autor del libro Argenchip).

La clase media trabajadora tiene un out of pocket acotado, a la vez que se permite tener ciertos gustos en el día a día, los mismos declaran "No soy **ni rico, ni pobre. No tengo varios millones** en el banco pero **puedo darme algunos gustitos** de vez en cuando"²³ Cuando se les pregunta por qué dicen pertenecer a esta clase. Es así como la misma conforma un porcentaje similar al de la clase baja, demostrando que la brecha social en Argentina continúa siendo grande.

Sin embargo, además del factor cuantitativo (salario) que delimita el NSE, también

²² Fuente: Consultora W en página web: <http://www.iprofesional.com>, 10/07/2015.

²³ http://www.iprofesional.com/notas/214812-salarios-clase-media-piramide-Piramide-salarial-cuanto-se-debe-ganar-para-ser-un-clase-media-y-por-que-se-freno-la-movilidad-ascendente?page_y=0

hay varios factores cualitativos que se tienen en cuenta. Entre ellos, el trabajo y la vivienda. Trabajar y construir su propia casa en vez de alquilar son 2 elementos que delimitan a las personas de clase media vs a las de clase baja. Además, los mismos toman el poder de compra como un elemento principal y siempre desean “estar a la vanguardia en la "adquisición de productos de tecnología, indumentaria y electrodomésticos".” (Guillermo Oliveto, director de W Consultora y autor del libro Argenchip). Estas características de consumidores a los que apuntan las micropymes y pymes del país permiten tener ventaja a la hora de presentar un producto que apunta al mercado del sushi pujante sobre todo para la clase social recién descripta.

Tendencias gastronómicas en factores sociales

En cuanto a tendencias gastronómicas, en los últimos años el valor saludable se ha convertido en factor decisivo para la compra de comida. PedidosYa capturó cifras de consumo de pedidos saludables, y **“La comida saludable tuvo un incremento en la cantidad de pedidos en aproximadamente 27% en relación al año pasado,** durante octubre-2016 la cantidad de pedidos de comida saludable se encontraba en 14,4%, mientras que para octubre-2017 se ubica en 18,27%”²⁴.

La conciencia de salud y bienestar se convirtió en una actitud para los consumidores de Argentina y, como se explicó anteriormente, en especial la clase media. Es por eso que las marcas que participan en este mercado se vieron obligadas a virar su enfoque hacia uno *healthy* para potenciar sus ventas y así mantenerse vigentes. Green Eat es un ejemplo de emprendimiento impulsado por la frescura de los ingredientes y la comida ready-to-eat preparada en el día. EL mismo pretende ser una marca en movimiento, en donde han creado el término *fast good* contrarrestando al fast food instaurado desde hace años por cadenas americanas como Mc Donalds, Burger King, Wendy’s. Esta cultura de la conciencia, introduce en el juego un consumidor más sabio y educado al tratarse de ingredientes y procesos de cocción.

²⁴ Blog *PedidosYa*, Febrero 2018 <https://www.pedidosya.com.ar/blog/cuanta-comida-saludable-piden-los-argentinos>

La era de la posmodernidad como consecuencia presenta a este consumidor al alcance de toda la información necesaria para emitir su juicio frente a la marca. Es así como todas las marcas están siendo cuestionadas por un personaje con mayor conocimiento del tema, más cínico y exigente. Es un consumidor activo, a diferencia del pasivo presente en la modernidad en donde las marcas establecían las reglas del juego y el consumidor era un mero espectador. El mismo ahora participa de la marca, se involucra, emite su opinión y llama a la acción (call-to-action). El impacto de su voz es mayor debido a la accesibilidad del mismo para con la marca en redes sociales. Todos son escuchados, y exigen un juego justo.

En este contexto social, es en donde empresas pioneras en la industria gastronómica iniciaron su negocio comunicando valores acordes a la posmodernidad instaurada.

Es así como Sushi POP plantea el lema “Sushi para Todos” que revolucionó el mercado interno, siendo el mismo el pionero de la tendencia de sushi take away y delivery con precios accesibles. Permitió llegar a la clase media estableciendo una vara de precios mediana, con un producto de buena calidad en formato informal. Este punto es fundamental en el entendimiento de porqué el sushi hoy es una de las 3 comidas más consumidas por los argentinos. La tendencia de formatos take away acarrea un valor cultural muy fuerte que es el de la accesibilidad y cercanía de los comercios al consumidor. En su manifiesto, los dueños de esta cadena de sushi afirman “Desde el inicio nos apalancamos en la utilización de canales 2.0 para comunicar y vender nuestra propuesta, además de conversar con miles de clientes todos los días. “ Las nuevas formas de comprar, como la online o vía whatsapp, revolucionan la industria y permiten interacciones versátiles y dinámicas. En constante cambio y crecimiento. Hoy en día el método transaccional tecnológico más utilizado es el e-commerce así también como nuevas plataformas de compra online como pedidosya.

Una de las máximas que Sushi POP declara al hablar del origen de su negocio es “terminar con el trade-off entre rico o saludable y volver accesible el sushi para miles

de personas. Con un modelo que nació 100% delivery,²⁵ (Diego Araujo y Mateo Marietti, dueños de Sushi POP).

Esta visión de la industria del sushi en Argentina, apalanca una venta próspera del producto en cuestión.

Factores Tecnológicos

El aspecto tecnológico en Argentina es un entorno interesante del cual analizar. El mismo varía de sector a sector debido a las limitaciones que cada uno puede tener. Analizaremos el desarrollo tecnológico en el país e instituciones que lo impulsan. También, a nivel empresa, ver si pueden ser parte de barreras de entrada y si el proceso tecno-productivo aplicado es replicable en productos de la competencia. Este factor da lugar a la incidencia de la tecnología en los costos de la organización, así también como en el desarrollo innovador de nuevos materiales que pudieran impactar en los clientes.

En cuanto al sector gastronómico, las propuestas tecno-productivas nacionales en el mercado son escasas. La mayoría de los equipamientos para cocina se consigue en el exterior, se importa, ó se construye ad-hoc (con un gran ida y vuelta de prueba y error) en el país.

No existe empresa que se dedique a nivel nacional a la venta de máquinas para insumos gastronómicos, y que tenga portfolio extenso con variedad de medidas y modelos.

La razón principal es el retraso madurativo de la industria nacional en el país, que recién comenzó a desarrollarse con mayor empuje en los últimos años.

Los nuevos materiales que ingresaron al mercado, como la impresión 3D, trajo consigo la importación de su materia prima (filamentos de plástico) ya que el mismo no se encuentra en el país.

Desde su origen, Argentina fue exportadora de materia prima, y actualmente en lo que sigue siendo fuerte es en los recursos naturales. Como ventaja, podemos

²⁵ Presentación Sushi POP modelo franquicias, párrafo 1, página 4.

explotar nuestros recursos mediante un proceso pasivo (no agresivo para continuar utilizándolos) y abastecer a la población y al mundo. La desventaja principal de exportar materia prima es que la misma es un commodity. El mismo es un bien extraído de la naturaleza (mediante proceso como la siembra directa), que tiene valor, pero carece de diferenciación. Por lo que frente al mundo, un producto terminado diferenciado, cuesta más que un commodity. En el sentido económico, es más difícil negociar con un país exportador de productos terminados teniendo materia prima (ningún diferencial). Los productos procesados cuestan más, lógicamente, ya que devienen de máquinas, mano de obra extensa y mayor infraestructura e inversión.

La entidad más representativa de la ciencia y la tecnología en Argentina es el CONICET (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas). El mismo impulsa el desarrollo e investigación de proyectos que puedan generar un diferencial en términos científicos y tecnológicos. La misma, "Es la institución científica más importante del país y la segunda más importante en Latinoamérica según el SCImago Journal Rank,"²⁶ teniendo 4 áreas de desarrollo que me parecen dignas de mencionar;

- 1). **Ciencias Agrarias, Ingeniería y de materiales**
- 2). Ciencias Biológicas y de la Salud
- 3). Ciencias Exactas y Naturales
- 4). Ciencias Sociales y Humanidades

El área de Ciencias Agrarias, Ingeniería y de materiales presenta el desarrollo de nuevos materiales que pudieran servir para procesos tecno-productivos, así también como el diseño de procesos de usos de energía para empresas y sistemas sustentables.

La investigación de estos factores es lo que apalanca a una industria nacional enriquecedora y diferencial frente al mundo. Permanente innovación en materiales y procesos productivos permitirán costos competitivos en las empresas y exportación

²⁶ https://es.wikipedia.org/wiki/CONICET#cite_note-3

de productos a la altura de los producidos por los del primer mundo.

Factores Legales

El entorno legal intenta demarcar las leyes que protegen (o no) la industria en cuestión. Estas mismas inciden directamente en la operación de la empresa así también como sus costos y la respectiva demanda de los productos/bienes/servicios que comercializa.

En cuanto al ambiente de pymes, las leyes argentinas tienen un carácter proteccionista. Es decir, cuidan a estas pequeñas y medianas empresas quienes intentan progresar en un país en donde la economía no goza de estabilidad. El SAS (Sociedad por acciones simplificada) es un nuevo sistema que permite la creación de pymes de manera rápida, fácil y eficiente. Consiste en “un nuevo tipo societario que, a diferencia de una SA o SRL, se puede constituir de manera simple, rápida y desde una computadora, ahorrando costos y haciendo menos trámites.”²⁷ Esto no sólo simplifica los procesos de quienes desean crear su empresa, sino que permite tener mayor cantidad de empresas adheridas. En un país en donde el 70% del empleo formal es generado por pymes, contar con beneficios como: deducción de ganancias, mayor financiamiento y créditos a tasas óptimas y plazos extendidos, entre otros, presenta un ámbito favorable de desarrollo.

Además, 99% de las empresas en el país son pymes, por lo tanto plantear un producto que venda a este tipo de empresas es una oportunidad enorme.²⁸

El ministerio de producción establece los siguientes beneficios (**Figura 3**), además de una interfaz amigable y empática para quien la navega;

²⁷Ministerio de Producción, Argentina, SAS <https://www.argentina.gob.ar/sas>

²⁸Ministerio de Producción, Argentina, Pymes <https://www.produccion.gob.ar/pymes>



Figura 3 Beneficios de ser pyme en Argentina.

Factores Ambientales

El aspecto ambiental es el que trata las cuestiones ecológicas y medioambientales del entorno el cual el negocio se encuentra inscripto. El cambio climático afecta directamente en la manera de operar de una empresa, y el producto/servicio que la misma pueda llegar a ofrecer, viéndose obligada a cambiar los procesos o la secuencia productiva para disminuir al mínimo la emisión de gases o desechos que pudieran afectar al ambiente.

Es por eso que cada vez más empresas son transparentes en cuanto a sus procesos industriales. Esto ocurre a raíz del aumento en conciencia ambiental por parte de los gobiernos y de la población.

La cantidad de desechos que una fábrica puede tener así también como la forma en que se desquita de los mismos, son cuestiones que están controladas permanentemente para evitar aumento de contaminación ambiental.

El país cuenta con el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable, entidad que regula las actividades de las empresas u organizaciones que tienen negocios en el país.

En tanto y cuanto, estas regulaciones vienen de la mano de controles periódicos de cantidad de contaminación emitida por la empresa, así también como autorizaciones de transporte de sustancias peligrosas y no peligrosas.

Todo tipo de cambio que tengan los materiales y/o sustancias que las empresas utilizan debe estar registrado por este ministerio.

Un punto importante que es monitoreado a nivel global es la autorización de importación y exportación de sustancias que agotan la capa de ozono (SAO).²⁹ También se encuentra regulada la fauna, como la importación y exportación de animales silvestres que impactan directamente en nuestro ecosistema y se encuentra prohibido.

A continuación, con las herramientas obtenidas del PESTEL, ahondaré en el análisis de Iki en cuanto al micro entorno.

2.2 Micro entorno: Origen del sushi en la Argentina

El sushi en Argentina llegó con el primer restaurant japonés Yuki, en el barrio Balvanera en la década del 70 y sus primeros clientes fueron los descendientes japoneses residentes en el país. Sin embargo, su boom principal ocurrió en 1990 acompañada de la situación favorecedora del dólar que permitió el acceso de los argentinos a viajes en donde se pudieron dar a conocer diversidad de sabores y platos gourmet entre ellas la cocina japonesa. Gradualmente fue aumentando el número de adeptos hasta incluso llegar a los más chicos. La apertura de Sushi Club en 2001 marcó la influencia del sushi contemporáneo argentino en el país. El mercado local presenta fusiones culinarias en piezas de sushi generando una oferta variada.

Hoy en día el sushi representa el 11% de los pedidos online y cada vez más cadenas abren en el país. El producto se caracteriza por ser una opción saludable, fácil de comer y con posibilidad de compartir en grupos de varias personas debido a su vasta variedad de piezas, sabores y salsas. Los consumidores han pasado a ser japoneses conocedores de la propia cultura del sushi, hasta incluso el consumidor de clase media que elige el sushi por practicidad.

²⁹ Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable, <https://www.argentina.gob.ar/ambiente>

Así como los consumidores aumentan, abren restaurantes (nuestros clientes) y se adecúan al formato de Take-Away para estar al pie del mercado.

En el último año 2017, según PedidosYA “el incremento de restaurantes de sushi en la plataforma no es menor, ha alcanzado un 32% (...)”³⁰, lo que deja entrever que el Sushi en Argentina vino para quedarse. En tanto y cuanto al tipo de pedidos que se realizan de esta comida en la plataforma, suelen haber 2:

A). **Pedido individual:** La persona que se pide un par de rolls para comer solos (15 - 18 piezas)

B). **Pedido grupal:** La persona que solicita combos para consumirlo de manera grupal. (De 30 piezas para arriba, dependiendo de cantidad de personas, estimando que c/una consume 15-18 piezas).

Los pedidos de combos (lo que yo denominé Pedido grupal) representaron el **18%** del total de pedidos de Sushi en PedidosYa en el último año. (*Fuente: Blog PedidosYa; Nota: Día del Sushi, ¿nos gusta el sushi a los argentinos?*)

Capítulo III: Target - Empresas Delivery & Take Away

Se apunta al core target de formato Delivery & Take Away ya que con el mismo devino el sushi masificado en la sociedad Argentina. El tipo de compra y forma en que se acerca el consumidor a los canales de este formato, demuestra la nueva modalidad instaurada desde 2009 (lanzamiento de Sushi Pop: sushi para todos) que ya forma parte de la cultura argentina.

Por este tipo de compra rápido, y al paso, se aprecia una oportunidad de venta de Iki. Además, el volumen de combos vendidos es alto y constante (no estacional) permitiendo una demanda sostenida que se traduce en ventaja para un producto emprendedor.

A continuación, se dará detalle del segmento clave y sus cualidades específicas.

³⁰ Blog PedidosYA, Febrero 2018; <https://www.pedidosya.com.ar/blog/dia-del-sushi>

1. Segmentación de Mercado

Los pedidos de comida en las plataformas digitales de deliveries permiten tener mediciones precisas de usuarios adeptos al sushi en los últimos años en donde su consumo ha aumentado. Es así como ya he mencionado a PedidosYA que realiza semanalmente informes de consumo en Argentina. El foco se encuentra en las grandes ciudades que indican el crecimiento de un tipo de comida de manera temprana.

El sushi en Buenos Aires ha superado al consumo de las empanadas, el cual es elegido no solo por los adultos sino por los niños. En comparación con el primer trimestre 2016 vs 2017 el incremental de pedidos fue de 40% ubicando al Sushi en tercer lugar de los más pedidos. Según este informe, “Quienes contribuyen más son nuestros usuarios de capital, donde el Sushi representa el 14% del total de pedidos, teniendo a esta comida en el 2do lugar de Buenos Aires” ³¹

A este dato, las empanadas ganan con un 22% manteniéndose imbatibles como comida clásica argentina, aunque la pizza es desplazada a tercer puesto. Igualmente en las provincias Santa fe, Tucumán y Mendoza las comidas tradicionales siguen siendo la pizza y empanadas. (08/07/2017 - 21:05 Clarin.com)

Sin embargo, si ahondamos sobre una base de 38.000 visitas en la primera quincena de Octubre 2017 podremos obtener una idea de la cantidad de adeptos a las distintas ofertas gastronómicas.

Type	Share
Pizzas	25%
Sushi	11%
Empanadas	10%
Hamburguesas	9%
Helados	7%
Bebidas	6%
Milanesas	6%
Sándwiches	4%
Postres	3%
Parrilla	2%
Otros	19%

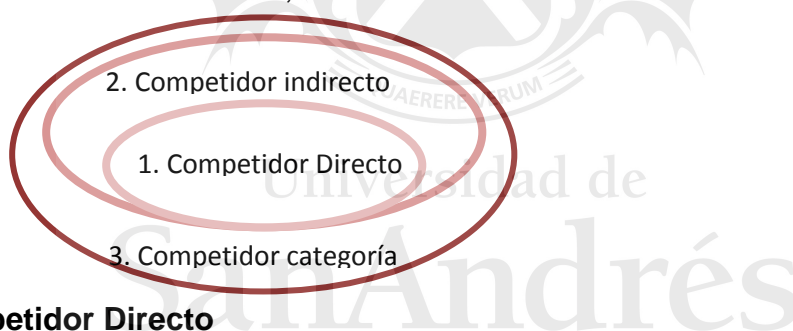
³¹ <https://www.pedidosya.com.ar/blog/dia-del-sushi>

Figura 6 Representación de visitas a marcas gastronómicas particulares por parte de usuarios en plataforma PedidosYA (1era quincena Octubre 2017). Muestra representativa de 38 000.

No sólo se utilizan las aplicaciones móviles como opción de interacción con la oferta gastronómica, sino también una forma de acceso que Iván Cabuli (*Dueño y fundador de Kenko Deli Sushi*) implementó para con sus consumidores es la de pedidos vía Whatsapp. Si bien a grandes volúmenes el mismo presenta una limitación (dado que la plataforma no está preparada para recibir cantidad infinita de chats) la interacción con los clientes se hace mucho más cercana y amena. Al entrevistarlo acerca de su negocio, Iván afirma “Los porcentajes están muy marcados: 70% de pedidos por WhatsApp, 20% físicamente y por ultimo 10% por teléfono.”

Estas cifras dejan en evidencia como las pequeñas empresas reaccionan frente a un consumidor en que busca de la comodidad, practicidad y se comporta como ente intangible para realizar la compra.

Se plantea el siguiente esquema en torno a la segmentación de mercado gastronómico en Buenos Aires;



1. **Competidor Directo**

Son todos aquellos productos que realizan la misma función que la máquina Iki propuesta. Al no contar con producto similar en el mercado, en esta área se incluyen todas las herramientas de corte y enrollado implementadas en el área de trabajo, de manera separada.

Nombramos a algunas;

- Cuchillos de pescado (deben tener cierto filo para rebanar este alimento)
- Esterilla para enrollado

2. **Competidor Indirecto**

Se hace referencia al tipo de productos cuyo entorno es el mismo, pero cumplen con funciones distintas a las destinadas por Iki.

Por ejemplo, elementos de cocina que sean para el lavado del alimento, de los utensilios, arrocera eléctrica (para punto justo de arroz del sushi).

3. Competidor Categoría

Por último, en la periferia del esquema, se encuentran los productos cuyo entorno no es el mismo que el de Iki, pero que pertenecen al universo gastronómico y pudieran ser objeto de consumo para el cliente al que se apunta si el mismo ofreciera distintos tipos de alimentos.

Con esto me refiero a electrodomésticos, o productos de accionamiento manual. Por mencionar algunos: pava eléctrica, microondas, batidora, licuadora, etc.

Los productos inscriptos en el mercado gastronómico B2B que se encuentran en el “back office” de la cocina, **apuntan a satisfacer beneficio funcional al cliente.**

Por lo tanto, la segmentación de mercado va a estar enfocada en beneficios funcionales que apuntan a optimizar tiempos de proceso.

Beneficios a satisfacer → Es de carácter funcional: optimización de tiempos en el proceso.

Características Observables (demográficas, comportamientos, ocasión de uso)→ Formato de venta take-away/delivery.

1.2 Variables de segmentación en B2B

Teniendo en cuenta los principios de segmentación de mercado, el formato de venta del target se relaciona con el beneficio funcional principal a satisfacer. (*Fuente: Module Note; Market Segmentation, Target Market Selection, and Positioning; Harvard Business School*)

De esta manera, se entiende que el segmento target elegido será homogéneo en sus características principales, siendo este grupo el apto para describir y así generar un perfil de cliente.

En resumen, el target al cual se apunta es aquel que tiene como fuente de ingreso mayoritaria el formato take away / delivery. Es por eso que decidí denominarlo según el canal de venta que utiliza en mayor medida.

Por lo tanto, **mi cliente son todas aquellas pymes o micropymes que vendan (mayormente) mediante el formato take away y delivery.**

Al describir mi cliente, me centraré en 3 ejes principales para desarrollar las características observables:

A) Infraestructura (física y virtual),

B) Tamaño empresa (facturación anual y cantidad de empleados, alcance),

C) Operatividad (capacidad laboral, cantidad de consumidores que satisface, modelo de demanda → por demanda, estimada, producción permanente).

Estos ejes permiten ser guías a la hora de enmarcar el perfil del consumidor.

Las variables de segmentación nos permiten tener una idea clara de quiénes son nuestros clientes para hacer foco en ellos, y poder describir un perfil tipo, para plantear estrategias acorde a sus necesidades.

A continuación, un modelo de cómo se dividen dichas variables principales para el mercado objetivo;

Nombre Empresa	Demográficas		Operativas		Infraestructura	
	Tamaño empresa	Alcance	Procesos	Capacidades	Física	Virtual

1.3 Caracterización del Cliente Delivery & Take Away

A) Infraestructura

Este cliente tiene como foco principal la interacción digital con sus consumidores actuales, y los potenciales.

El entorno físico del local es meramente una puesta en escena para entregar conforme el producto, que se realiza una vez lograda la comunicación digital.

Física

La ubicación física del local es más bien estratégica, ya que intenta reducir costos de traslado al tener fácil acceso para llevar y retirar pedidos.

El local está abierto al público en horario determinado, 6horas por día.

Cocina integrada a área de caja

Baño reducido

Aprox 50m²

Piso único

Virtual

Para venta, se encuentra inscripto en PedidosYA, Glovo (llegó al país este año) que son aplicaciones móviles con sistema transaccional incluidos.

Para generar conocimiento (la variable que en marketing se llama awareness) y referencias para futuros consumidores, se encuentra presente en foros, como guía óleo, club la nación.

A nivel sistema interno, no cuenta con una plataforma desarrollada en la que el consumidor pueda mediar directamente con ellos (por eso acude a las que sí tienen) pero sí cuenta con página web diseñada con display de menú, nro de contacto e indicaciones para los consumidores.

En redes: Gran importancia a Instagram, por lo que posee un community manager freelance para que le gestione el day-to-day de la cuenta. Posteos de descuentos, votación y menús son moneda corriente. La interacción con los consumidores en las redes es permanente, 24hs al día.

B) Tamaño Empresa

El tamaño de la empresa puede analizarse desde 3 factores reinantes para este trabajo:

1). Facturación anual

Se tomarán las cifras indicadas en el recuadro debajo, y teniendo en cuenta el rubro Comercio al que pertenece y la referencia del Caso Real (a explayar luego de esta sección).

Clasificación PyME

Se actualizaron los montos máximos de facturación anual para que ninguna pequeña o mediana empresa quede afuera de los beneficios. Esta es la nueva clasificación PyME:

		SECTOR				
		AGROPECUARIO	INDUSTRIA Y MINERÍA	COMERCIO	SERVICIOS	CONSTRUCCIÓN
TAMAÑO	MICRO	\$3.000.000	\$10.500.000	\$12.500.000	\$3.500.000	\$4.700.000
	PEQUEÑA	\$19.000.000	\$64.000.000	\$75.000.000	\$21.000.000	\$30.000.000
	MEDIANA Tramo 1	\$145.000.000	\$520.000.000	\$630.000.000	\$175.000.000	\$240.000.000
	MEDIANA Tramo 2	\$230.000.000	\$760.000.000	\$900.000.000	\$250.000.000	\$360.000.000

Fuente: Promedio de los últimos 3 Estados Contables. (Sin IVA, impuestos internos y descontando el 50% del valor de lo exportado).

Figura 7 Cuadro comparativo de tamaño de empresas en Argentina.

2). Cantidad de empleados

Según el *GPS de Empresas*, del Ministerio de Producción Presidencia de la Nación lo que define el tamaño de las empresas, es la cantidad de empleados que registra. Esta institución cuantifica y analiza datos en torno a la cantidad de empresas creadas y cerradas en los últimos años en Argentina, y las clasifica en 4 categorías de tamaño:

- Microempresa: hasta 9 empleados
- Pequeña: de 10 a 49 empleados
- Mediana: de 50 a 200 empleados
- Grande: más de 200 empleados

(Fuente: *GPS de Empresas*; notas metodológicas)

El producto en cuestión apunta al core target de tamaño de empresas micro ó pequeña empresa.

Limitar mediante estas características a la demanda es sumamente eficiente a la

hora de plantear el marketing mix del emprendimiento, ya que las estrategias serán puntuales y acordes a nuestro target.

A su vez, en el primer período de lanzamiento, el target representa la oportunidad de mantener ávido el producto y generar ganancias dado que “la mayoría de las nuevas empresas en Argentina son microempresas”³². Por lo que, haciendo foco en este segmento de manera correcta, es garantía de venta.

En crecimiento futuro, la empresa a medida que vaya teniendo aumento de demanda, aumentará su capacidad productiva y la misma podrá alcanzar objetivos de un target potencial como el de la mediana empresa que en Argentina es sabida representa la mayoría.

3). Alcance

Entendemos por alcance a la cobertura geográfica que tiene la empresa en su día a día.

Al tratarse de un local sólo, este cliente recorre un radio aproximado de 40 cuadras. La ubicación física del local es más bien estratégica, ya que intenta reducir costos de traslado al tener fácil acceso para llevar y retirar pedidos.

Este factor determina el carácter del segmento target ya que los pedidos se realizan de manera permanente y en cortos plazos entre cada uno, por lo que no hay “lagunas” de tiempo muerto en los horarios de operación del negocio.

C) Operatividad

El core target se centra en la optimización de procesos en todo sentido.

Sus locales tienen menos de 60m² (Fuente: Iván Cabuli, Kenko) por lo que el uso del espacio se hace exhaustivo.

En cuanto a cantidad de empleados presentes en el área de la cocina; no sobrepasan los 4.

Recordemos que este tipo de formato se instauró para economizar en gastos fijos de

³² GPS de Empresas, http://gpsemp.produccion.gob.ar/index.php/datos_crecimiento/

alquiler, mobiliario, empleados, y principales servicios (luz, agua, gas). Por lo que es pilar fundamental tener en cuenta que la forma en que arman los combos de sushi es secuencial.

Por lo general, los empleados tienen las siguientes instancias de:

- Limpieza
- Cocción del arroz
- Mise en Place (def.: puesto en su lugar)
- Armado de sushi roll
- Corte de sushi roll
- Envasado

Cabe resaltar que los pasos mencionados se realizan de manera manual, y progresiva, es decir: a más pedidos, más alimento se manipula en el mismo lugar. Por lo que se caracteriza en lo operativo el formato delivery & take-away es contar con poca cantidad de personal y un ordenamiento secuencial en la cocina acorde al espacio previsto.

Ejecutan sistemáticamente los pedidos, sin descuidar detalles en la elaboración del roll. Sin embargo, no presentan detalles gourmet por su caracterización de presentar al alimento sin parafernalia (vs. un roll en Sushi club). La comida por último, se almacena a la vista de los consumidores en la sección de la entrada en heladeras.

2. Caso Real: Kenko

En tanto y cuanto al tamaño y tipo de cliente, voy a tomar como referencia a la Pyme Kenko Sushi ya que estimar la demanda en base a un caso concreto dará un número exacto y real.

A modo introductorio y en caso de desconocer, Kenko es una empresa que comenzó con un local en La Lucila, con un modelo de negocio take away y delivery. Fue pionero en la venta de un formato alternativo al sushi: la ensalada de sushi. Consiste en ubicar todos los ingredientes que comprenden un rol de sushi, en un plato y

mezclarlo con salsa de soja (u otras variedades). Con su éxito introdujo en su menú el Sushi en su presentación original y nuevamente sobrepasó expectativas. Con el éxito rotundo, expandió su negocio a 2 sucursales más (Núñez y San Isidro) conservando su modelo de negocio original: Delivery y Take Away.

Los números presentados pertenecen a Diciembre 2017 de la sucursal original (Roma 430, La Lucila, Buenos Aires).

Escenario Mensual KENKO			
Pedidos	1350		
Piezas por pedido	40	18	12
%	58%	22%	20%
Piezas promedio por	29,56		
Piezas por mes	39906		
Horas Hombre	6 hs por dia		
	6 días por semana		
	36 hs por semana		
	144 hs por mes		
Empleados	4		
Piezas por hora por e	69,28125		
Facturacion Mensual	\$ 600.000		
Precio por Pedido Pro	\$ 444		
Precio por Pieza Pron	\$ 15,04		

Ahorro de Tiempo e Incremental Facturación

Esta sección se basó en el cálculo del caso kenko para demostrar el ahorro que Iki tiene en funcionamiento. Esto se traduce fácilmente en potencial facturación en pesos por mes.

Se realizó en base a un caso particular, pero es trasladable a cualquier empresa que

sea parte del target al que se apunta.

	Piezas	Segundos
Piezas por hora por empleado	69,28	3600
Piezas por minuto por empleado	1,154666667	60
Pieza	1	51,9630485
Corte y enrolado	1	27,7136259
Corte y enrolado con Iki	1	22,1709007
Ahorro por inclusión de Iki	1	5,54272517
Ahorro porcentual por inclusion de Iki	1	11%
MODELO	Piezas por mes	Capacidad
Kenko Hoy	39906	100%
Kenko con Iki	39906	89%
Potencial con Iki	44838	100%
PIEZAS		
Diferencias en pieza	4932	
% incremental de piezas	12%	
FACTURACIÓN		
Potencial de Facturación	\$ 74.157	
% incremental de facturación	12%	

Se calculó el tiempo implicado en realizar el corte y enrolado de una pieza de sushi de manera manual vs. el implicado con Iki que representa el 20% de reducción sobre ese proceso.

En base a eso, se obtuvo el ahorro con el uso de la máquina, por pieza en segundos.

Esto se refleja en aumento de cantidad de piezas utilizando el mismo tiempo, traduciéndose así en aumento de facturación.

En el caso de optimización de tiempos, el mismo es de un **11% por pieza**.

3. Mercado Total Potencial

Se establecerá el tamaño de industria a la que le compete este producto. Diferentes industrias tienen distintas necesidades y compran de manera distinta. Entendiendo que la industria del sushi tiene una gran aceptación entre los argentinos (posicionada en 3er lugar como comida más pedida) y focalizando en el formato delivery y take-away, se ve una creciente oportunidad.

La demanda potencial no sólo está formada por el total de empresas de formato delivery & take-away, sino por la cantidad de máquinas que el cliente va a requerir. Su negocio está centrado en la optimización de todos los aspectos a fin de reducir costos operativos. Recordemos que este formato ingresó al mercado Argentino en una época en donde los argentinos de clase media (la mayoría, como se vio anteriormente en PESTEL) no salían a comer afuera, y en donde el sushi que se ofrecía (de restaurantes como Sushi Club, Itamae, Dashi) superaba los precios (ya que se apuntaba a segmento selecto ABC1) para este segmento.

Entendiendo estos puntos resaltados; las cadenas de Sushi valoran la aceleración de tiempos en el proceso y teniendo en cuenta cantidad de empleados y espacio provisto, la compra de la máquina será en cantidades, no de manera unitaria. Por lo tanto, en principio se calculará 2 unidades de Iki por cliente.

En el año 2013 había un total de 221 locales de sushi en todo el país en donde el 50% de los mismos los comprendían las 3 marcas sofisticadas Sushiclub, Itamae y Dashi. *(Fuente: Nota Apertura.com, Cómo es el mercado del Sushi, 09 de Abril 2013)*. Hoy son más de **500** los locales con formato delivery & take away distribuidos a lo largo de Buenos Aires. *(Fuente: Iván Cabuli, Kenko)*

Por lo tanto, el mercado total potencial es de 500, y estimando nuestra demanda para el primer año obtenemos el siguiente panorama;

	Empresas delivery&take-away	Cantidad de Iki x cliente	Cantidad de unidades Iki	% de venta potencial de target	Precio de venta Iki	Facturación
Mercado total Potencial	500	2	1000	100%	7.500,00	7.500.000,00
Estimación venta Año 1	120	2	240	24%		1.800.000,00

PROCESO DE COMPRA	Total clientes	% de conversión
Total target	500	60%
Awareness	300	70%
Consideración	210	80%
Evaluación	168	72%
Clientes	120	NC

Cuadro elaboración propia

Capítulo IV: Análisis Estratégico

1. Estrategia

La estrategia está compuesta por los instrumentos estratégicos como FODA, matriz BCG y otros más que dan cuenta de las aptitudes del negocio. Las mismas deben ser tenidas en cuenta como limitantes o como potencialidades. Es importante realizar este tipo de análisis ya que es una introspección a nuestro negocio, para distinguir a qué debemos estar atentos y qué podemos garantizar como valor. Con las características del diagnóstico, el PESTEL y el análisis del macro y micro entorno voy a pasar a desarrollar el FODA de Iki.

FODA

Las particularidades de la máquina hacen que sea un producto innovador. Tal es así que presenta **fortalezas** como;

- **Producción nacional:** En la industria gastronómica, es difícil llegar a invertir siendo un emprendedor en matrices de inyección como lo hacen las grandes empresas de electrodomésticos, por eso en varios casos se ven obligados a importar piezas o materias primas necesarias para la producción de su propuesta.

En este caso, tanto proveedores como materiales y procesos fueron llevados a cabo a lo largo de 5 meses en la provincia de buenos aires, sin necesidad de importación o trabajo en el exterior.

Procesos: Ruteado CNC de placas de Delrin y madera Kiri. Corte y plegado de chapas de acero inoxidable así también como mecanizado de piezas de misma materialidad. Torneado de piezas plásticas. Laqueado posterior.

Proveedores de materiales y procesos productivos de alta tecnología

nacionales.

Materiales: Delrin (polímero plástico, similar al corian pero menos costoso y más fácil de conseguir), Acero SAE 304 (Inoxidable), Madera Kiri (buen tratamiento posterior con barniz, buena terminación, apta para ruteado).

- **Síntesis del proceso de elaboración de sushi rolls:** unión de los pasos más importantes en la elaboración del sushi: enrolado y corte. Se optimizan tiempos y se mejora el espacio de trabajo para comprimir todo en una sola máquina.

Esta simplificación del proceso no sólo acelera tiempos de armado, sino que permite incluir a usuarios sin educación acerca del armado de sushi.

- **Ausencia de competencia directa (producto similar) en mercado nacional:**

A nivel competencia, no existe máquina manual de sushi que cumpla con ambos estadios de la elaboración del sushi, y menos a nivel nacional.

Sí existen máquinas industriales que cortan sushi rolls, pero no incluyen el paso previo del armado, y ocupan mucho espacio ya que tienen un tamaño considerado.

- **Funcionalidad teniendo en cuenta uso y limpieza:**

Todas las piezas que juegan un rol importante en el proceso del sushi, son fácilmente removibles y encastrables para su limpieza continua, adaptándose a la necesidad de la categoría.

- **Protección de propiedad intelectual:**

En términos legales y de protección comercial, la marca IKI se encuentra registrada en el INPI así también como el diseño de la máquina de sushi.

- **Producto B2B, con diseño B2C**

La máquina conserva su carácter práctico de manera funcional, a la vez que muestra con su carácter formal la estética japonesa. Es un producto que puede estar a la vista de los consumidores, y que aun así tiene la percepción de ser artesanal y no automatizado.

Oportunidades;

- Énfasis en la optimización de tiempos y facilidad de manejo de las piezas de la máquina

para que nuestro cliente brinde excelente servicio a la hora de preparar sus rolls.

- Mejora de la economía en Argentina.
- Si bien hay importación, los productos del exterior que compiten con Iki (productos sustitutos) presentan un precio elevado debido a su origen. Por lo tanto, en precio hay una oportunidad.
- El mejoramiento de los procesos productivos y sus tecnologías permiten que haya en el país máquinas y materiales sintéticos de alta calidad aptos para la cocina (como es el caso del Delrin por ejemplo).
- La cultura del sushi está muy bien vista y fue adoptada con facilidad en el ABC1/C2 argentino que es en los NSE a donde apunta Iki. Por lo que el producto al entrar al mercado no tendría resistencia alguna, ya que el segmento está familiarizado y educado con respecto a este tipo de alimento. Si bien el modelo es B2B, la aceptación del consumidor final es crucial en este producto para vender unidades.

Debilidades;

- Estructura organizacional pequeña. Esto dificulta a la hora de toma de decisiones o influencia hacia los proveedores para que cumplan plazos de entrega, por ser una producción de baja/mediana escala.
- Producto entrepreneur: imposibilidad de tener estructura firme detrás de cualquier imprevisto en la producción, distribución, comunicación o financiación del producto a comercializar.
- La imagen de marca de la máquina que representa optimización, originalidad, y practicidad pierde fuerza por no tener un referente anterior.

Amenazas;

- Competencia con productos sustitutos como electrodomésticos de alta gama de empresas multinacionales que tienen una optimización en procesos productivos muy alta. Esto dificulta la fijación del precio que Iki tendrá, dado que no cuenta con una estructura de costos optimizada por economía de escala.
- Amenaza en la que el sushi pase de moda en el segmento al que se apunta

- Importación de productos internacionales que cumpla con la misma funcionalidad.
- Que todos los modelos delivery/take away cuenten con la misma máquina y se pierda diferenciación por parte de nuestra marca.
- No somos conocidos aún por la industria. Construcción de la confianza en el segmento toma su tiempo y puede ser arrebatada por las grande empresas y algún desarrollo innovador de su parte.

En resumidas cuentas, se plantea la matriz FODA con una enumeración de las estrategias que nacen de ella;

	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Producción Nacional ✓ Ausencia de competencia directa ✓ Protección propiedad intelectual 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estructura organizacional pequeña ✓ Producto entrepreneur ✓ La imagen de la máquina que representa optimización y originalidad pierde fuerza por no contar con un referente anterior
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejora en la economía - Gran aceptación del Sushi en el país (puesto nro 3 en pedidos online) - Mejoramiento en procesos tecno productivos y materiales 	<p>Estrategias FO (Estrategias defensivas)</p> <p><i>Creemos que una estrategia con este carácter en el marco del mercado Argentino no presentará ventajas a nivel marcarío.</i></p>	<p>Estrategias DO (Estrategias adaptativas)</p> <p>Foco en el diferencial del producto para impulsar la venta del mismo, apalancado por el mercado en alza.</p>

Amenazas	Estrategias FA (Estrategia reactiva)	Estrategias DA (Estrategia Defensiva)
<ul style="list-style-type: none"> - Importación de productos internacionales - Falta de conocimiento de nuestra organización por parte de la industria - Competencia con productos electrodomésticos de empresas multinacionales 	<p><i>No se actuará de forma reactiva.</i></p>	<p>Se desarrollarán tácticas para ampliar el conocimiento de la máquina en el mercado inscripto y así reducir el factor de lo desconocido.</p>

En términos de herramientas constructivas para la estrategia de marketing, la matriz BCG ilustra con qué tipo de bienes sale a competir la empresa.

En este sentido, la organización que desarrolla Iki aún presenta un estado de crecimiento prematuro, por lo que se ubicará sólo este producto, siendo éste el primero y único por el momento a lanzar en el mercado.

Teniendo en cuenta esta herramienta y el entorno en el cual el producto a lanzar está inscripto, conviene impulsar el mismo mediante tácticas que lo lleven al cuadrante de producto Estrella.

Gradualmente, a mayor tiempo en el mercado y captación de clientes b2b, me atrevo a decir que Iki podría pasar a estar en el cuadrante inferior izquierdo (producto Vaca).

Este movimiento se dará en caso de ingresar un nuevo participante al portafolio de la organización, a menos que el crecimiento sostenido del entorno baje de manera estrepitosa, quitándole a Iki el podio de producto Estrella.

La alta participación en el mercado estará sujeta a la cantidad de participantes o productos sustitutos existentes. Al momento de realizar este análisis, ningún producto de igual función se ha registrado en el país.

Igualmente, sí podemos decir que se compite con productos que son utilizados en el mismo entorno, los cuales limitan la capacidad de compra que nuestro cliente tiene.

Un ejemplo, cuchillos con filo especial para Sushi; arrocera eléctrica, y cualquier utensilio de cocina que esté diseñado para optimizar el proceso de cocción dentro de la secuencia de sushi.

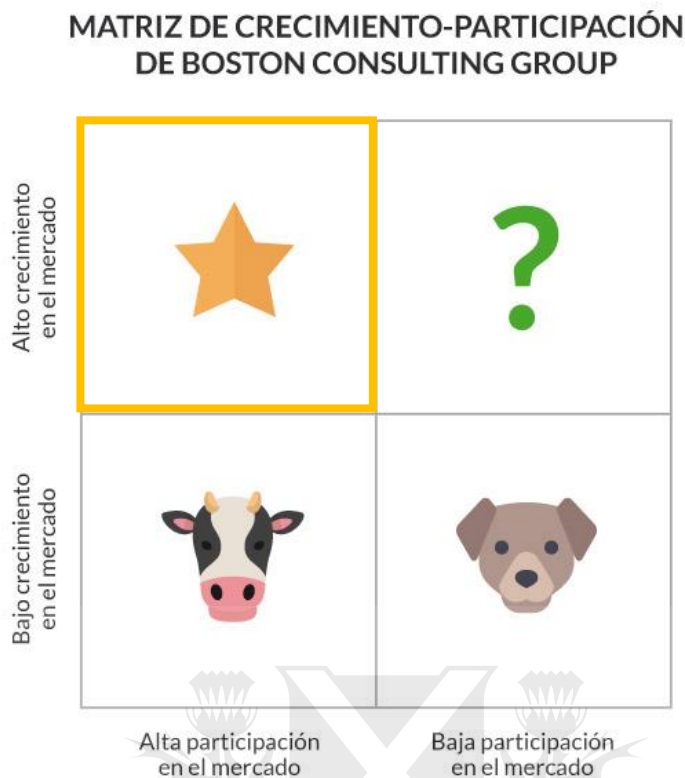


Figura 8 Esquema de Matriz BCG³³

2. Estrategia de Marketing: Propuesta de Valor y Diferenciación

Principalmente el diferencial de este producto es aceleración de tiempos de elaboración del sushi. La propuesta de valor está ligada a este diferencial, aunque se va a integrar beneficios emocionales potenciando el factor de la experiencia culinaria japonesa.

Este producto construye valor para un mercado gastronómico en pujante crecimiento. Valora sobre todo, que son fáciles de utilizar, y no requieren mantenimiento. Es por eso que son productos funcionales, pensados para el entorno de una cocina alborotada.

El diferencial que brinda Iki, es principalmente: la optimización de los tiempos de armado y cortado del roll de sushi, sin resultarle al usuario frustrante.

Es totalmente funcional en cuanto al desarme y fácil lavado (atributos operacionales), por lo tanto, hasta el final del proceso de sushi se tiene en cuenta al usuario y al ambiente en donde se encuentra en constante uso.

³³ <https://www.isotools.org/2017/11/09/estrategia-matriz-bcg/>

Entonces, ¿cuál es el motivo por el cual el cliente va a comprar Iki?

En coherencia con su forma de actuar y ser, el mismo constantemente busca el beneficio de lo rápido. Tener demanda desatendida en un local de formato de venta acelerada es mala palabra.

Además, el mercado es sumamente competitivo, y los consumidores se encuentran cada vez más exigentes en cuanto a los tiempos de entrega del alimento. Por lo que un cliente desatendido o demorado, es un cliente perdido que se va a la competencia.

Iki es garantía de aceleración de tiempos, que se traduce en captación de mayor demanda, y mayor facturación.

3. Objetivos y metas

En este ítem estableceré los objetivos y metas para el lanzamiento de Iki.

El objetivo plantea un horizonte el cual hay que alcanzar. Es de carácter cualitativo, por lo que ahonda cuestiones de mercado, target, y análisis de factores claves para el proyecto.

En cambio, la meta se utiliza para obtener datos concretos y fehacientes del lanzamiento del producto. Sirve como vara para medir el éxito o no del producto en el mercado. También establece las cantidades mínimas para no ir a pérdida. Ésta es cuantitativa, y por lo general sus datos son unidades vendidas, pesos ganados, u horas invertidas.

Objetivo

*Definir y segmentar mercado para uso B2B: qué tamaño tiene el segmento al que se apunta en Argentina. Describir perfil de consumidor (pymes que realicen delivery y take away).

*Analizar las 4P según segmento al que se apunta, y establecer diferencias según necesidades del target.

*Calcular la rentabilidad del producto, teniendo en cuenta todos los costos que van desde la producción hasta la distribución al punto de venta.

*Proyectar estrategia de crecimiento para el producto, una vez que se alcancen los

resultados esperados (se estima tarda 3 años aprox.).

*Facturar \$ 960 000 el primer año (20 unidades por mes, a precio de venta \$4000).

*Determinar tamaño de mercado, y segmentación acorde a producto B2B

*Poder determinar el precio del producto teniendo en cuenta los costos, y las políticas inflacionarias del país. Saber posicionar el producto en un rango de precios comparado a productos similares.

*Plantear la competencia en términos de funcionalidad y también en términos de productos de experiencias (sustitutos de la Iki).

*Canales, teniendo en cuenta que se va a fabricar a mediana/gran escala, saber adónde vender con respecto a los segmentos target y a las nuevas tendencias presentes como canal online.

*Mantener siempre un nivel de safety stock de máquinas de sushi para amortiguar cualquier variación de la demanda.

Métricas

Los objetivos cuantitativos se van a medir mediante cantidad de unidades vendidas en tiendas (pxq). La métrica como nivel de inventario se va a utilizar para responder al objetivo de safety stock en caso de tener variación de demanda, y tener un seguimiento de ésta (sirve para saber si hay picos como en los días festivos, por ejemplo).

Leads (digital) → Nuevos leads/mes. ¿Cuántos nuevos leads hubo el último mes?

En base a esto evaluar cambio en táctica o push para no decaer. También, Cantidad de Leads totales/mes, a fin de controlar etapas en el embudo de ventas(60% de mercado objetivo a awareness) y comenzar interacción.

Stock → Se hace referencia a potenciales clientes por área del embudo. Permanente estímulo para captar prospectos en zona periférica del embudo (mediante marketing operativo). Se plantea un stock del 15% sobre el total de target potencial en caso de baja en demanda.

Conversión→ Tasa de conversión de cada etapa del embudo de ventas. Mantener las tasas de conversión planteadas (sección estimación demanda) ó incluso mejorarlas mediante tácticas efectivas.

Capítulo V: Marketing Operativo

1. Desarrollo de las 4P

El desarrollo del marketing mix es parte de la ejecución del plan de marketing del producto.

Primeramente, se establece la propuesta de valor que aporta el bien a comercializar al segmento de mercado determinado. La misma es definida por la necesidad de nuestros clientes.

En segunda instancia se plantea el marketing mix. El mismo está compuesto de cuatro instrumentos que hacen al lanzamiento del producto o servicio en su totalidad y forman parte de las tácticas de la estrategia de posicionamiento.

Se tomará en consideración el proceso llamado *Marketing Process*, desarrollado por Harvard Business School que puede ser aplicado tanto para B2B como para B2C. Permite el análisis de todo el proceso del Marketing en términos de Valor.

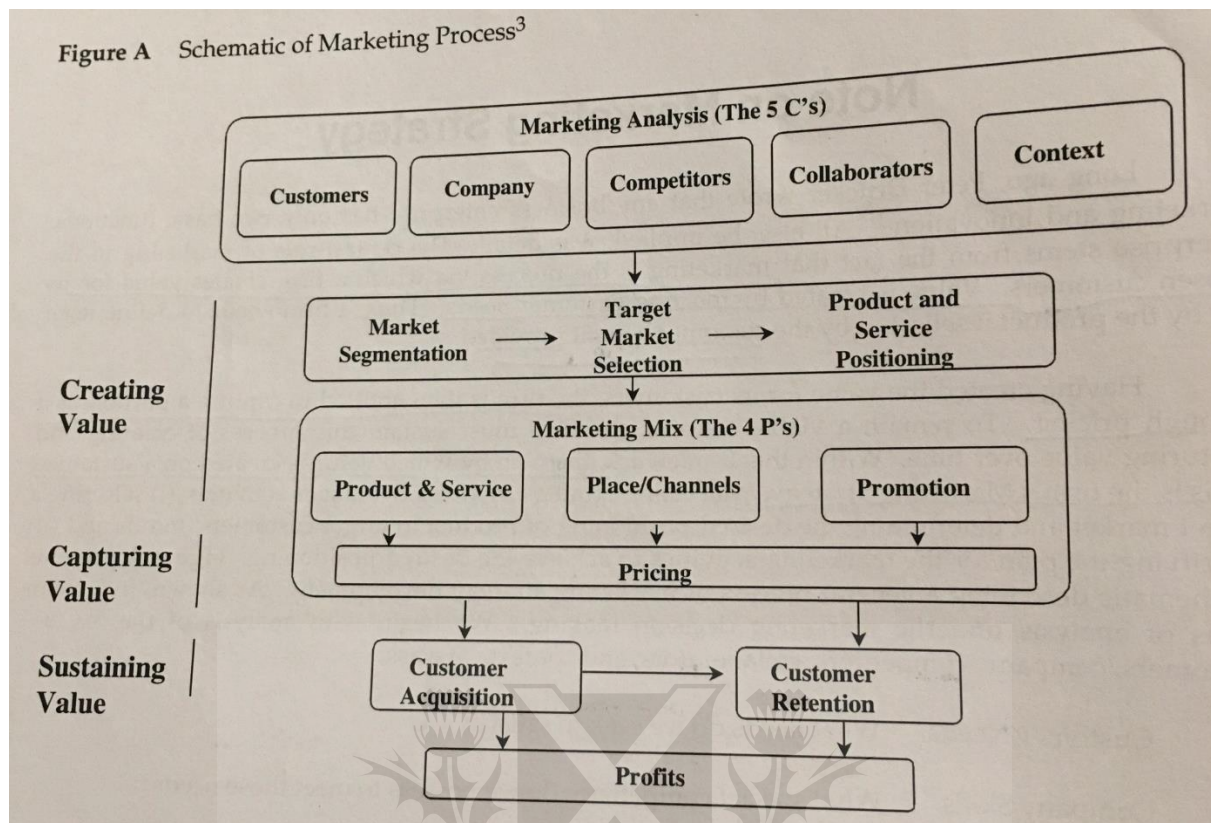


Figura 9 Esquema proceso de Marketing³⁴

El mismo pretende ser de gran utilidad ya que realiza un barrido por los pasos fundamentales en la definición del plan de marketing.

Por ejemplo, en el caso de Nespresso para B2C, la generación de valor está en la en el segmento al que apunta (ABC) quien es exigente a la hora de solicitar el producto, y el producto en sí que contiene una tecnología e imagen de sustentable por las cápsulas que se reciclan.

En términos de capturar valor, las cápsulas son el negocio. El aportar experiencias constantemente en sus pop-up stores con boutique style, y el cuidado en toda el ciclo de compra que tiene el consumidor permanentemente, hacen a la captación de valor.

Para sostener ese valor, Nespresso lanza de manera trimestral nuevos sabores de cápsulas, invitando a los consumidores a probarlas. Además, propone un servicio de mantenimiento para la máquina de café y tiene un servicio post venta con atención especializada.

³⁴ Note on Marketing Strategy, Harvard Business School, nr. 9-598-061 Rev. November 1, 2000.

De esta manera, iré detallando en primera instancia la sección de creación de valor (segmentación + marketing mix) para luego ir hacia captación de valor (precio) y a modo conclusión, el sostenimiento del mismo (fidelidad y retención de clientes).

Definir estos procesos a modo empresa permite contar con claridad a la hora de ejecutar acciones que sean coherentes con la estrategia planteada al comienzo del plan de marketing para generar ganancia y rentabilidad futura.

1.1 Producto

Iki, la máquina de sushi, es el eje principal del plan dado que la misma es el medio por el cual se satisface la necesidad del cliente. Ya se encuentra definida y desarrollada a nivel prototipo, validando sus aptitudes funcionales y estéticas. (APÉNDICE E)

Incluso, se realizó un simulacro de testeado de torsión de la pieza Eje cortador que sostiene las cuchillas internas, asegurando por demás su rendimiento ante peso inesperado. (APÉNDICE F)

Todos los detalles que hacen a las piezas de manera funcional están pensados de manera tal que permitan su libre manipulación sin interferencias. Por ejemplo, el filo de cada cuchilla está realizado según el corte correspondiente a los cuchillos de Sushi con un detalle determinado.

Se puede profundizar en cuanto al diseño y desarrollo técnico del producto, interfiriendo con lo que este plan de marketing realmente requiere: definir el producto por el paquete de beneficios que representa, más que por su definición literal (**Note on Marketing Strategy**, Harvard Business School, 0-598-061).

Entendiendo a las pymes con formato Delivery/Take Away, se listan a continuación beneficios ofrecidos al cliente a partir de situaciones propias del mercado de sushi (algunas ya mencionadas en el FODA):

- Beneficio Principal: Optimización de tiempos de trabajo (enrolado y corte) vs. al tiempo manual empleado por una persona
- Interfaz simple y práctica mediante piezas intercambiables y materiales apto para cocina (como el Delrin, material principal utilizado)
- Corrección de errores en el armado y corte del alimento: Total manipulación del roll y visualización de las 2 distintas etapas del proceso
- Ambiente reducido, numerosos elementos de cocina: diseñada acorde al entorno de trabajo. Su tamaño general es de: 60x30x30cm (ancho x alto x profundidad).
- Ritmo rápido y constante de trabajo: Iki pesa 4Kgs aproximadamente, logrando estabilidad a la hora de maniobrar las guías y palanca de corte.
- Alta rotación de empleados en el rubro gastronómico: el producto no es personalizable, ni requiere un know-how previo para manipularlo

Las cuestiones mencionadas anteriormente refuerzan el valor entregado al cliente una vez que adquiere el producto.

En lo que respecta a esta organización, las decisiones de planeamiento de productos serán parte de la gestión a nivel negocio.

A raíz del modelo de referencia que Harvard realizó, existen 3 tipos de líneas productivas principales;

-Línea Productiva Amplia

-Línea Productiva Larga

-Línea Productiva Profunda

Definir cuál de ellas será desarrollada por la organización, aporta información acerca del carácter que tiene la misma en cuanto al marketing mix.

En lo que respecta a Iki y su origen, la línea productiva Amplia establece un crecimiento horizontal del cual este producto puede beneficiarse (en conformidad con la matriz BCG planteada anteriormente) retroalimentándose con sus

descendientes para consolidar la imagen de valor para el modelo de negocio delivery/take-away.

La idea es acompañar a los clientes en su proceso de prosperidad en el negocio y poder otorgarles modelos más avanzados o con mayor capacidad para cuando sean medianas/grandes empresas.

A su vez, se solicitará feedback por parte de los adquirentes de la máquina y así tener recomendaciones de casos reales en el uso del día a día con el objetivo de mejorar la operatividad del usuario-producto.

1.1.1 Presentación del producto

El packaging de Iki será una caja de cartón corrugado recubierta con un diseño aséptico y marcario (ver figura 10), propio de un electrodoméstico. Se mencionará a nivel funcional los principales elementos que contiene y beneficios a tener en cuenta, remarcándolos con el color principal del logo (reforzando su identidad).

Se entiende que al ser modelo B2B, la presentación del producto se realiza con una demostración, videos u otra interacción previa a la compra del producto.

En este sentido, el diseño del packaging (la caja) no tiene un carácter preponderante frente a otras variables que sí pueden ser definitivas al momento de compra (por ej. duración del producto).

El mismo pretende ser protector del producto a lo largo de su transporte desde el depósito hasta la entrega directa al cliente. Por lo que también presenta la opción de ser apilado en el flete. Dentro de la caja se incluirá material aislante en caso de tambaleos.

Teniendo en cuenta lo aprehendido como profesional en materia de Diseño y comunicación de producto, **4 elementos comunicativos** tienen que estar presentes de manera visual en las caras del pack:

A). Imagen del producto + logo

B). Secuencia de uso (simple, de pasos breves, con manos de persona)

C). Beneficios principales (ejemplo: fácil lavado, piezas aptas para agua, corte del roll en una sola pasada)

D). Contacto organización (genera confianza en el cliente, que el mismo pueda contar con nosotros).

A continuación, una imagen referencial:



Figura 10: Imagen referencial de presentación externa de Iki.

1.2 Distribución

En este punto se definirán los canales más estratégicos por los cuales se concretará la compra de Iki.

Este punto es uno fundamental sobre todo para la puesta a prueba de un emprendimiento que dirige sus esfuerzos al modelo B2B. Presenta un desafío ya que se deben optimizar los costos insumidos a la vez que se aceleran los tiempos de entrega para no perder confianza en el cliente. Siendo que el mismo tiene como base principal la reducción del tiempo; entregarle en tiempos por fuera de lo estipulado significa pérdida de agilidad en la producción de los rolls, traduciéndose así en demanda desatendida.

El formato delivery & take-away centra sus actividades en la variable tiempo constantemente.

Esto sumado al ambiente gastronómico de pequeña/mediana escala en donde

incluso el dueño se encuentra en la cocina (de manera literal); capta una observación fundamental que es la de que nuestro cliente no deambula por negocios gastronómicos, bazares, casas de especialización. Las herramientas que utiliza las tiene por encargo, por proveedores directos que se relacionan con ellos. Este segmento no lleva consigo la dinámica de “ir de shopping”, por decirlo de manera analógica frente al B2C.

De manera que, acorde con este carácter acelerado de suplir demanda; se distribuirá Iki en 2 canales principales:

- **Canal Online** → Sistema transaccional Web
- **Canal Presencial** → Fuerza de Ventas

1.2.1 Canal Online

En B2B está tomando cada vez mayor relevancia el uso del e-commerce entre vendedor y cliente, siendo crucial su aplicación en un plan de marketing entrepreneur.

Esta cuestión “crucial” deviene de la practicidad de realizar una transacción de manera no presencial y recibir el bien adquirido en la dirección que se desee.

El ciclo de compra es sintético y universal, siendo que todo aquel que tenga acceso a internet (cifras fueron mencionadas en el diagnóstico) y estar bancalizado pueden comprar online.

Esta universalidad da por sentado entonces que las empresas tienen acceso a internet (más que nada también para funcionar) porque ellos mismos realizan el funnel de ventas (ver debajo figura 12, sección Comunicación) con su target.

He aquí que las herramientas que fueron surgiendo a medida que fue evolucionando este canal son múltiples. Entre las que se destaca la posibilidad de rastrear a los visitantes del sitio web y enviarle e-mail con descuento para incentivar la compra. La venta online por lo tanto, va a estar muy enraizada con la estrategia de comunicación de la empresa.

En referencia a lo que hace a la venta online, la misma tendrá los siguientes “clicks”:

- 1) Ingreso al sitio web
- 2) Click en Suscribirse
- 3) Registrarse (completar datos)
- 4) Ir a Catálogo de Productos

- 5) Carrito
- 6) Comprar

En “Comprar” van a desplegarse opciones de tarjetas variadas. A saber: no se permitirá financiación en cuotas.

Inmediatamente luego de la transacción se emitirá un mensaje con llegada estimada del producto en la dirección informada por el cliente. La factura se enviará a su casilla de mails.

El porqué de la suscripción

La suscripción nos permitirá armando paulatinamente una base de datos de nuestro target.

El mismo puede o no finalizar en compra e igualmente adherirse y recibir comunicación por parte nuestra en formato de mail.

Además, con esta información podremos conocerlo de manera más exhaustiva así también como establecer los ciclos de compra, o la repetición de la misma. Esto quiere decir, cuándo volverá a comprarnos la siguiente unidad.

1.2.2 Canal Presencial – Decisión (MOFU³⁵)

Si bien no contaremos con distribución a puntos de venta o canales tradicionales; se coordinará una fuerza de ventas para concretar la compra en el mercado inscripto y transformar lo intangible en tangible

Esto irá de la mano con la estrategia de comunicación, a la vez que la misma construye conocimiento en el universo virtual, hay una concreción mediante encuentro en persona con personal de fuerza de ventas y testeo in situ en el local (el lugar donde el producto estará de realizarse la compra).

Esta situación llevará al cliente a “ponerle cara al producto” es decir, interactuar con el mismo y quitarse dudas con respecto a su funcionamiento, piezas, o demás aclaraciones técnicas que el vendedor contestará ávidamente.

Una vez efectuado el testeo, las consultas ó la propuesta por parte del vendedor, se concreta la compra mediante el uso del sitio web.

Unificar el sistema transaccional será de gran ayuda para el rastreo del target y

³⁵ MOFU: siglas utilizadas para “Middle of the Funnel”

nuestros clientes y para tener una base de datos en la que apoyarnos para captación de mercado.

Además de que la gestión de la producción y las entregas se visualizarán en una misma plataforma.

1.2.3 Entrega Directa

La entrega directa se realiza siempre siendo online o fuerza de ventas el “catch” de la compra. Por lo tanto, nos es de suma importancia establecer un lineamiento general de cómo operaría un pedido y qué costo tendría.

Conociendo al Core Target, siendo locales de sushi modalidad “fast food” se establecerán plazos de entrega para las distintas zonas del país. En cuanto a densidad de población y mayor movimiento económico, delimité el ruteo de distribución a 4 zonas:

- CABA
- Bs As
- Córdoba
- Rosario, Sta Fe



UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL PDV	TAMAÑO CAJA CM (APROX.)	Cantidad Tiendas	UNIDADES x Envío	Duración (hs)	COSTO**
Entrega directa en AMBA	50x30x40 (anchoxaltoxprof)	10	20	72	\$ 4.500
Entrega directa en Bs As	50x30x40	10	20	120	\$ 7.000
Entrega directa Córdoba	50x30x40	10	20	192	\$ 12.000
Entrega directa Rosario, Sta Fe	50x30x40	10	20	96	\$ 6.000

**De transportar sólo 1 unidad el costo aumentaría un 35%

Figura 11 Muestra el costo de distribución en las zonas más representativas para este proyecto

1.3 Comunicación

La comunicación del producto innovador tiende a estar orientada a una estrategia avallante ya que irrumpe con lo esperado en el mercado, y pretende llamar la atención del consumidor.

La estrategia de comunicación estará regida por varias instancias en donde se realizarán atributos acorde al objetivo de comunicación planteado.

1.3.1 Objetivo de comunicación:

- Desarrollo de comunicación publicitaria de carácter no invasivo en el sitio oficial de Iki a fin de conseguir la mayor cantidad posible de suscripciones (métrica: cantidad de leads por mes).
- Construir awareness mediante herramientas como: videos demostrativos en Youtube, folletos explicativos, presencia en foros y revistas gastronómicas.
- Tasa de conversión del 60% (de 100 mercado objetivo, 60 deben llegar a etapa Awareness en funnel)
- Comunicación de atributos fundamentales al mercado objetivo: optimización de tiempos (especificar 20% de ahorro de tiempo por roll vs. realización manual) y lavado de piezas.

A quién estará dirigida la estrategia:

- Target establecido: cadenas de delivery& take-away de Sushi (con más de 10 empleados) ubicados en el país, comenzando en primer instancia con la provincia de Buenos Aires.

1.3.2 Propuesta de Valor

Se enfocarán los esfuerzos en maximizar la táctica para lograr el objetivo en cada etapa del funnel de ventas (ver figura 12). Siendo B2B, el mensaje a comunicar estará ligado fuertemente a los atributos funcionales (productividad, limpieza, tamaño reducido de la máquina, industria nacional) que el producto posee.

Haciendo foco en un resultado medible (% de ahorro en tiempo) se planteará lo siguiente;

1.3.3 TOFU/MOFU/BOFU

TOFU (Top of the Funnel)

En esta etapa, el objetivo es lograr que el target objetivo nos conozca, y logre entrar en el embudo.

2 Ejes principales el primero buscará Difusión, el segundo, Conocimiento;

1). Tendremos **presencia en eventos** del rubro como ferias gastronómicas, en donde repartiremos folletos y catálogos informativos.

Presencia en **revistas gastronómicas** virtuales como físicas.

2). Por lo que se desarrollarán **mails informativos** acerca de la realización del sushi, y del mercado creciente en Argentina. También se incluirán tendencias de los consumidores, y expectativas sobre tiempos de entrega.

En esta etapa, el target debe informarse en lo general, todavía no se encuentra consciente de necesitar el producto.

En los mails, se incluirá la opción de **suscribirse al sitio oficial de Iki**. Esta suscripción pretende conseguir base de datos del target, y contar con el contacto del mismo para compromiso en las siguientes etapas. Por lo que aquí, entraría en juego la página de Iki, que tendrá un carácter profesional e informativo, para los nuevos visitantes.

El mismo contendrá una solapa en donde habrá **un blog** con documentos de utilidad para el mercado B2B.

Ejemplo del look de la página web;

The screenshot shows the Nespresso Business Solutions website. At the top, the logo 'NESPRESSO BUSINESS SOLUTIONS' is on the left, and the phone number '0800 999 0394' with a contact icon is on the right. Below the logo, there are navigation tabs: 'INICIO', 'CAFÉ', 'MÁQUINAS', 'SERVICIOS', 'ACCESORIOS', and 'CANALES BUSINESS'. The 'MÁQUINAS' tab is selected.

On the left side, there is a sidebar with the heading '¿QUÉ TIPO DE NEGOCIO TIENE?' and a list of options: 'Oficina', 'Hotel', 'Restaurante', and 'Tienda de lujo'. The 'Oficina' option is selected.

The main content area features a product page for the 'Zenius' coffee machine. At the top, there are filter tabs: 'TODAS', 'AGUILA | 220', 'GEMINI | 220', 'AGUILA | 420 PRO', and 'Zenius | ZN 100 PRO'. The 'Zenius | ZN 100 PRO' tab is selected.

The product image shows the Zenius coffee machine. Below it, the text reads 'ZENIUS' and 'ZOOM Y FOTOS'. To the right of the image, the heading 'Zenius' is followed by the sub-heading 'La primera máquina de café con todas las conexiones integradas'. Below this, a paragraph describes the machine: 'Perfecta para empresas de cualquier tamaño, donde la calidad, la intuición y la sencillez son fundamentales. De forma rápida y eficiente, con solo pulsar un botón, puede preparar el café o el agua caliente.' Below this text is a call-to-action box: 'Para recibir información de precios contáctese con un distribuidor local o con Nespresso Argentina'. Below that, another call-to-action box says: 'Para obtener una solución hecha a su medida contacte inmediatamente con nuestros especialistas en café.' followed by the phone number '0800 999 0394'.

At the bottom of the product page, there are two tabs: 'Características técnicas' and 'SERVICIOS'. The 'Características técnicas' tab is selected. Below it, the technical specifications are listed: 'Potencia : 1450 - 1860 W', 'Presión : 19 bar', 'Dimensiones : 19 x 40 x 31 cm (A x L x A)', 'Capacidad : 2 litro', and 'Peso : 7 kg'. Below the specifications, there is a section titled 'Características' with a list of bullet points:

- Se pueden preparar ristrettos, espressos y largos, además de agua caliente, con solo pulsar un botón.
- Ergonomía intuitiva y profesional que permite la preparación de recetas en vaso largo.
- Soporte para tazas giratorio.
- Introducción y expulsión manual de la cápsula
- La máquina se calienta en aproximadamente 35 segundos.
- Calentamiento rápido del agua: 250 ml/min a 92 °C.
- Se han seleccionado materiales de primera calidad para garantizar la solidez y durabilidad de los componentes internos y externos de Zenius.

On the right side of the technical specifications, there is a small image of the user manual and a link labeled 'Manual del usuario'.

Figura 12: Página web de Nespresso para mercado B2B.

MOFU (Middle of the Funnel):

En la siguiente etapa, el target se interesó pero no está aún considerando la adquisición del producto. Por lo tanto, para perder la menos cantidad de interesados, entran en cuestión las siguientes herramientas:

-Presencia en redes sociales: *Instagram* como principal red para difusión del producto. Publicidad sponsorada para dirigir los potenciales clientes a nuestra cuenta. Posts acerca de datos curiosos de sushi, origen, cultura japonesa y tipo de diseño con el que se interactúa.

-Presencia en You Tube: Videos demos con la máquina en uso interactuando con los alimentos del Sushi y mostrando como se utiliza en sus 2 fases. Link a video en Instagram y Sitio oficial de Iki.

- **Sitio oficial de Iki:** toma suma relevancia en esta etapa. La interacción con interesados aumenta, y se les ofrece (mediante mail) la prueba del producto en su entorno de cocina. Esta acción es el “gancho” de la organización para con el potencial cliente. Esto se materializará mediante una pregunta del tipo Si/No, como ¿te interesaría probar el producto in situ en tu negocio? Enviado por mail.

La fuerza de ventas toma un rol prioritario ya que la misma es la responsable de representar a Iki por fuera del mundo virtual en el que hasta ahora estaba inscripta. La misma llevará a cabo entrevistas personales, muestra del producto, y la entrega del mismo para la prueba en caso de que el potencial cliente haya contestado Sí en el mail enviado.

Por lo tanto esta etapa tiene:

- Sitio web → creación de base de datos
- Sitio web → interacción con potencial clientes. ¿te interesaría probar el producto in situ en tu negocio? Si / No.
- Si contesta Sí → Fuerza de ventas contacta a interesado para entrevista personal. Lleva consigo producto.
- Si contesta No → Si quiere ver el producto y conocerlo, no dude en contactar a nuestro ejecutivo de cuenta (información de contacto y teléfono).

BOFU (Bottom of the Funnel)

En última instancia, se brinda soporte acerca de las dudas posibles que puedan tener los interesados y se realiza la transacción del producto.

Se provee contacto de asistencia en caso de requerirlo para la máquina, e información de entrega y plazos de envío.

Acá introducimos:

- **Mailing para feedback del uso del producto**
- **Encuestas de satisfacción del servicio brindado (todo el proceso)**

1.3.4 Características de Propuesta de Comunicación

La estrategia será coherente en todas sus tácticas conservando el mensaje, personalidad y atributos a remarcar a lo largo del ciclo de compra del cliente.

Mensaje de Comunicación: El tiempo vuela, no dejes de lado demanda desatendida.

Personalidad de Comunicación: funcional, por ende racional, formal (por ser B2B) e informativa. Clara y concisa. Práctica.

A remarcar:

Atributos funcionales, aludiendo a la productividad, la limpieza y el poco espacio físico que ocupará.

Estos beneficios diferenciales pretenden ganar frente al precio, en caso de haber producto sustituto en el mercado en el futuro.

Sello Argentino:

Pensar a iki como producto 100% nacional también es un atributo el cual explotar debido a la compra de repuestos accesibles, y posibilidad de consultas (en caso de que las hubiere) con la empresa.

Traducido al esquema funnel de ventas, (ver figura 12), para llegar a la demanda solicitada se apuntará a las siguientes tasas de conversión en las etapas descriptas:

PROCESO DE COMPRA	Total clientes	% de conversión
Total target	500	60%
Awareness	300	70%
Consideración	210	80%
Evaluación	168	72%
Clientes	120	NC

Fuente elaboración propia

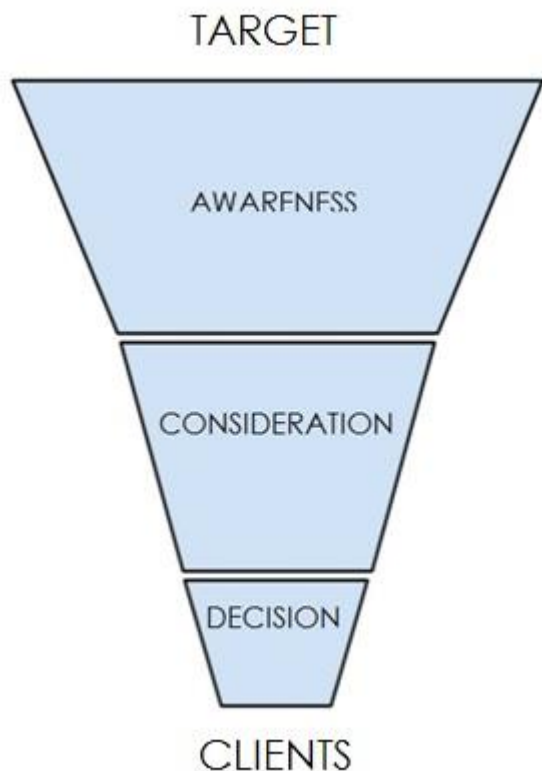


Figura 12 Refleja el Embudo de Ventas y sus distintas etapas (Purchase Funnel)

1.4 Precio

En cuanto a la etapa de captación de valor, nos basamos en los atributos construidos en la comunicación, distribución y bien a comercializar para establecer el precio de Iki.

En pocas palabras, se explica “cómo el valor que se ha creado puede dividirse adecuadamente entre el cliente (a quien se facilita un estímulo para adquirir el producto) y la organización (...)”³⁶

Fijar el precio en función del valor frente a la metodología de fijación de precios en función de los costos presenta ventajas considerables.

El modelo tradicional consiste en aplicar margen a partir de los costos fijos que la empresa fabricante calcula según producción y distribución del bien. El mismo se sigue utilizando actualmente en la mayoría de las empresas, ya que se puede

³⁶ *Introducción a Estrategia de Precios, Seminario Pricing, Maestría Marketing y Comunicación, Udesa.*

justificar fácilmente a las distintas partes y los costos de un producto ó servicio, son fáciles de medir. En definitiva, no presentan ambigüedades, o subjetividades: el costo refleja el precio que se paga por el insumo, materia prima, proceso. A eso se le aplica un fee. Simple. *(Fuente: Introducción a Estrategia de Precios)*

Sin embargo, el método del cálculo del precio mediante el valor, es un método de percepción en el cual están involucrados 3 elementos que juntos construyen el precio final:

- i) Valor Económico Real del producto para el cliente: *Es el valor que un comprador plenamente informado atribuiría-o debería atribuir- al producto. (Fuente: Introducción a Estrategia de Precios)*
- ii) Valor Percibido del producto para el mismo cliente: *Por lo general suele ser menor al Valor Económico Real del producto*
- iii) Costo de los bienes vendidos de la organización; *Los costos variables que le insumen a la organización, son fáciles de medir.*

1.4.1 ¿Por qué se habla de valor, y no de precio?

El valor lleva consigo un peso emocional, e inmensurable que va más allá de los números tangibles que la empresa maneja. El mismo puede aumentar gracias a las acciones de la comunicación y distribución, generando imagen marcaria. Es decir, apalancarse en el plan de las 3P para aumentar así la percepción del producto en el mercado y su valor diferencial.

El producto no sale a la venta por lo que es literalmente, sino por lo que representa. Es en este punto en donde pertenecer al rubro de la gastronomía oriental, nos favorece al establecer un valor.

Ya de por sí, el alimento principal a manipular es pescado, más en concreto salmón (ahumado, grill, crudo) que proviene mayormente de Chile. La construcción del valor de elementos de sushi posiciona automáticamente al consumidor en un status costoso e igualmente a ser adquirido por lo que representa. Conviene llevar todo a una sensibilidad alta de precio, aunque siendo B2B el debate siempre está en esta característica.

Sin perder de vista que el mercado B2B va a estar solicitando mayor justificación en el valor que tenga Iki; el cliente mismo establece valores altos en parte porque entiende al consumidor en esta perspectiva explicada. Aunque cada vez es mayor el tiempo que le dedican las empresas a analizar costos y rentabilidad (ROI) frente a un insumo de tipo B2B.

Para establecer el precio de Iki, utilizaré la herramienta “Termómetro de fijación de precios” explicando los 3 elementos de fijación en cuanto al valor. (*Fuente: adaptación y reimpresión de “Principles of Pricing”, HBS n.º 506-021, de Robert J. Dolan y John T. Gourville. Copyright © 2005 por el presidente y los miembros de Harvard College. Todos los derechos reservados.*)

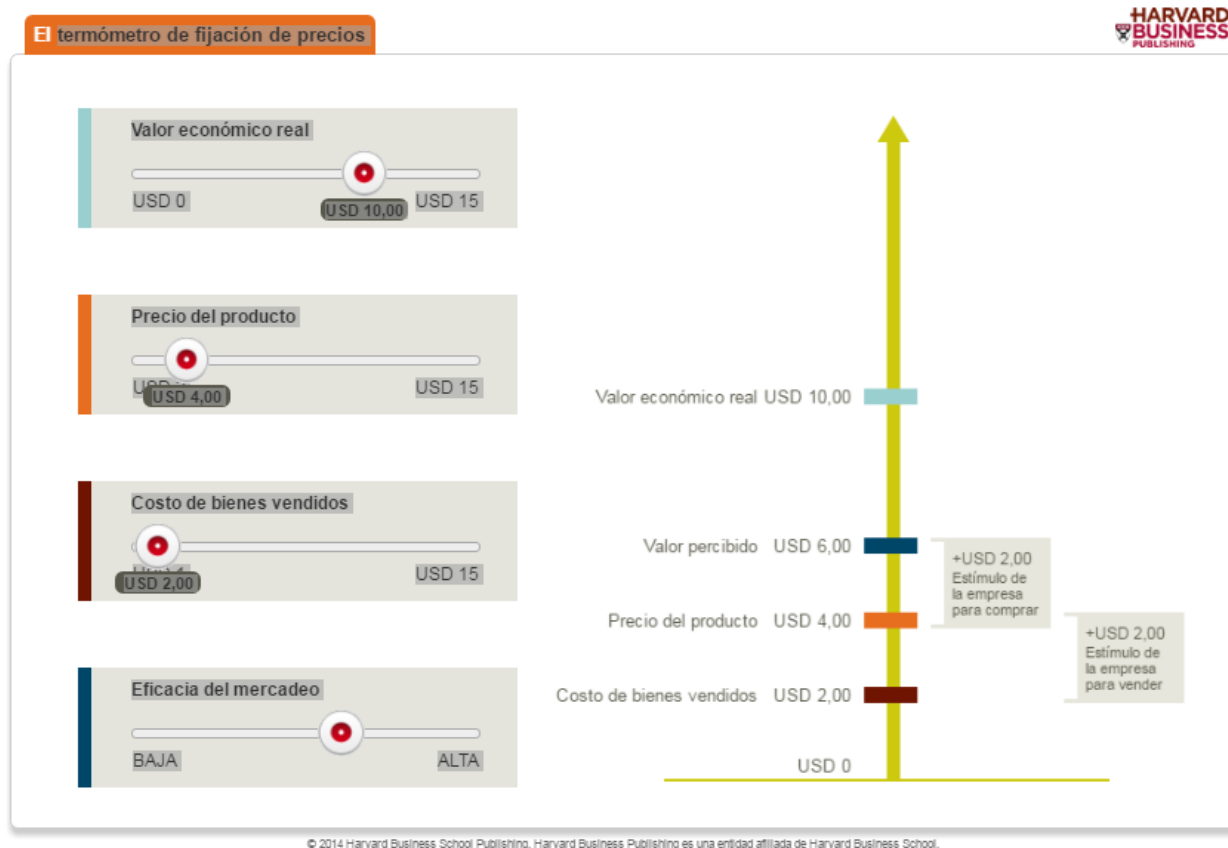


Figura 13: muestra termómetro de fijación de precios de Harvard Business Publishing

Teniendo en cuenta un precio en referencia a productos sustitutos o de similar índole del mercado (como puede ser, una máquina de hacer café, etc.) se estimará el Valor Económico Real. El mismo depende también del diferencial que presenta Iki frente a productos competidores. En este caso, el diferencial es el factor decisivo de la compra, ya que como fue explicado anteriormente, no hay una oferta de producto

similar en el mercado Argentino.

Por lo tanto, debemos tener en consideración que el Valor Económico Real (cuya fórmula conceptual se basa en la suma del costo de la siguiente alternativa + diferencial del producto) va a ser único en el mercado.

El diferencial del producto es el % de ahorro de tiempo que tiene el cliente por roll realizado. (Ver sección Caso Kenko).

El costo de la siguiente alternativa, no aplica por no existir, pero tomaremos un valor de referencia del precio de venta de set de cuchillos de sushi + sistema enrolado básico que aunque este último esté orientado a entorno doméstico, puede llegar a servir en empresas pequeñas (APÉNDICE F). A esto le sumamos el factor aumento de tiempo por roll (sin máquina).

De base tendremos;

Valor económico real= $(3950, 10 + 249,45) + (\% \text{ en costo de valor diferencial de Iki})$

Total Valor económico real= 7500 ARG

Valor Percibido por el cliente, como sabemos, suele ser menor que el real planteado, aunque igualmente al presentar una agilidad en los tiempos del armado y corte en su empresa no conllevará diferencia significativa. Por lo tanto, el salto será de un 12% aprox. menos. (Ver esquema debajo). El mismo fue obtenido de manera referencial con entrevista a Iván Cabuli (dueño Kenko Deli Sushi) y Martin Gomez (dueño Sushi Quilmes), en una entrevista cuantitativa acerca de a qué precio comprarían el producto.

A continuación, el **Termómetro de fijación de precios de Iki**:



¿Por qué utilizar esta herramienta para fijar el valor de Iki?

Dado que este producto tiene un fuerte diferencial de desempeño a tener en cuenta (tiempo de realización de roll) este método es de gran utilidad. Además se cuenta con ventaja en cuanto a la decisión de fijar los precios en base al valor percibido, dado que el mismo tiene factores involucrados no existentes en el mercado. Uno de ellos es la *intensidad de uso* que el cliente le dará a la máquina. Prácticamente estará en uso el 100% del tiempo empleado para la cocina.

El factor competencia influye ya que no hay sustituto real en el mercado, por lo que la necesidad del cliente de acelerar tiempos cae en la productividad de sus empleados, en cuestiones que el mismo no puede controlar.

Entendiendo al core target, se hace uso de estos 2 factores que apalancan un precio percibido más cercano al real. Además, teniendo en cuenta los esfuerzos que realizaré con las 3P, esta distancia se vuelve mucho más corta.

En cuanto al precio de venta del producto, el mismo permite motivar a la organización a vender el producto como estimular al posible cliente a comprarlo. Si el valor percibido del cliente se encuentra muy cercano al precio del producto, la motivación del cliente es muy limitada (ya que no hay tanta diferencia). Además en este sentido, la organización tomó todo el valor que creó. En cambio, si el precio está muy cerca del costo, el cliente obtiene beneficio económico pero la organización carece de valor. Por lo que lo ideal es plantear un precio medio que pueda jugar entre la motivación de la venta de la organización y el estímulo de compra del cliente.

Esta sección fue basada en la adaptación y reimpresión de "Principles of Pricing", HBS n.º 506-021, de Robert J. Dolan y John T. Gourville. Copyright © 2005 por el presidente y los miembros de Harvard College. Todos los derechos reservados. La misma fue aportada en el Seminario de Pricing de la maestría de marketing y comunicación en Udesa.

1.4.2 Promociones para clientes

Se tendrá en cuenta, en coherencia con lo planteado en distribución, la opción de realizar un PRUEBA GRATIS del producto.

Esta promoción para el cliente significa que el mismo podrá sacarse las dudas que tenga del producto en el entorno y con los elementos que va a ser sometido permanentemente. En ventaja de cara al cliente: el mismo tiene menor riesgo al comprarlo.

En consecuencia, a la organización esta promoción le es un costo que deberá tener en cuenta al principio de su cashflow ya que el mismo intenta transformar el target awareness en consideration para aumentar el % de clientes. *(Fuente: Conocimientos Seminario Pricing, dirigido por José Pages, Maestría de Marketing y Comunicación, Udesa)*

En un futuro, se podría plantear distintos precios según segmento de mercado a apuntar. Este es el caso de Nespresso, que personaliza los mismos en base al cliente interesado.

1.4.3 Caso Nespresso B2B

El método de precios que se tiene es en función de la demanda de café que presenta el negocio. Nespresso no cuenta con un precio fijo por máquina y cápsulas para B2B, como es el caso de su mercado B2C. Sino que personaliza el precio según target.

Al consultar por el catálogo, el ejecutivo de cuentas destinado a la venta de la sección B2B, informa la variabilidad del precio en torno a los pedidos que el cliente maneja en su negocio.

Por lo tanto, no hay precio de venta fijo. Es en función de un factor dinámico que es demanda interna del cliente. *(Fuente secundaria: Entrevista telefónica con ejecutivo de cuenta Nespresso, anónimo)*

En promedio el precio de máquina de café *Zenius* (apta para cualquier tamaño de empresa, y para ser manipulada por 10 usuarios o más) es entre 7 000 y 10 000 ARG. A esto, se le suma el precio de las cápsulas cuyos paquetes varían en función a los pedidos que realice el cliente.

Estimativamente, al informar acerca de este producto se recomienda que utilice 300 cápsulas por mes. Este indicador permite cuantificar la intensidad de uso del producto en función de la necesidad del cliente. Por lo que si en el negocio se realizan más cafés por mes, se solicitará un modelo más complejo (Gemini, 600 cápsulas/mes, o incluso Águila con 4500 cápsulas/mes).



Figura 14: Nespresso y sus diferentes opciones de máquinas para restaurantes

Capítulo VI: Viabilidad Económica y temporal

1. Presupuesto

Para este punto, tendremos en cuenta los costos incurridos en el plan de marketing, desestimando los que pudieran formar parte de la organización en sí, dado que no se trata de un plan de negocios.

Teniendo en cuenta la economía de escala, a mayor demanda menor costo unitario será incurrido en la producción de la máquina.

Las tareas como generación de contenido y diseño de las piezas gráficas a utilizar serán realizadas por el equipo creador de la máquina. Esto para no incurrir en costos adicionales, aprovechando el know how de los profesionales en temas de comunicación y diseño. Se estipula que luego del plazo de 2 años, esta tarea se delegue mediante el formato de contratación freelance.

Además, se tendrán en cuenta herramientas de control para monitorear ingresos y egresos.

Tabla con flujo de fondos de Iki, **ver Anexo 1.**

Capítulo VII Conclusiones

1. Conclusiones

En conclusión, la realización del plan de marketing entrepreneur se realizó en base a investigaciones y tendencias de consumo en Argentina.

El mismo da soporte para lanzamiento del producto en el mercado teniendo en cuenta todos los aspectos que forman parte del mismo. Se espera que las 4 P se consoliden a medida que el producto se arraiga a la dinámica comercial, planteando tácticas innovadoras para mantener el target y objetivos alineados en la organización.

Como crecimiento potencial, tomo el caso de ejemplo Nespresso, el cual plantea 2 modelos de negocios totalmente escindidos uno de otro, para 2 mercados: b2b y b2c. La idea es que IKI tenga aceptación a nivel b2b, y una vez consolidada la estructura, se lance al mercado b2c un modelo distinto que plantee una interacción con un usuario que desconoce el armado y corte de sushi rolls.

En este sentido, estaríamos yendo acorde al pensamiento actual del consumidor, la masificación de la información, y la posibilidad del “Do it yourself” concepto instaurado en los últimos años (referente principal: Ikea, con sus muebles encastrables) para integrar al consumidor en todo el proceso del Sushi.

Esta propuesta tendrá un objetivo y segmentos distintos, y por ende, un marketing operativo con tácticas diferenciadoras, así también como un pricing planteado con descuentos y financiación que permitan mayor cantidad de adeptos.

Disfruté mucho escribiendo el plan de marketing para Iki, siendo éste el producto que permitió darme el título de la carrera de grado, es una forma exitosa de finalizar el ciclo académico. Espero se haya disfrutado de su lectura, e interesado en el producto tanto a nivel general como en su deseo de compra.

APÉNDICES

APÉNDICE A: Publicación de Iki en el Catálogo INNOVAR 2016

INNOVACIÓN EN LA UNIVERSIDAD

Proyectos de ciencias aplicadas, en particular de ingeniería, diseño, informática, y en general de todas las definidas por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria del Ministerio de Educación de la República Argentina (CONEAU) como ciencias aplicadas o ciencias básicas, desarrollados por estudiantes en el ámbito universitario como parte de su actividad de formación.

DECIMOSEGUNDA EDICIÓN
INNOVAR

www.innovar.mincyt.gob.ar

18778 Yurumi: compactadora móvil de cáscara de maní
Proyecto para almacenar de forma segura y eficaz el desecho del procesamiento del maní. Está diseñado para brindar seguridad e higiene en las plantas masticadoras, mejorar su almacenamiento in-situ y su forma de traslado. Esto responde al cierre de la cadena de valor del maní desde todos sus puntos de vista, ofreciendo la cáscara como una materia prima y no como un desecho. De esta manera se abren posibilidades de comercialización, generando un "nuevo" mercado en los que se involucra a los desechos agroindustriales en Argentina para su uso en la bioenergía y la foresto industria.

📍 Córdoba
🏫 Universidad Nacional de Córdoba
👤 Alan Añas Molina, Nelson Fabián Galarreta Esteve
✉️ al.anas.molina@gmail.com



18838

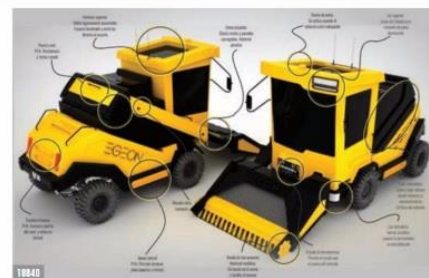
18838 Iki: Máquina que enrolla y corta rollo de sushi. En la industria de la gastronomía oriental no existen productos que respondan a necesidades de un grupo de usuarios que cocinan sushi en baja escala (PYME o MicroPYMES) o a un nivel doméstico. Con el producto se logra conservar un proceso tradicional y artesanal de armado del sushi, a la vez que se agiliza los tiempos de trabajo en la elaboración, combinando los procesos sistemáticos de enrollado y corte.

📍 Ciudad Autónoma de Buenos Aires
🏫 Cátedra Lautau - Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo - Universidad de Buenos Aires
👤 Juan Pablo Campodonico, Catalina Aloga, Maia Ohigioni, Tomás Lopez Imizcoz, Mateo Tello
✉️ jpcampodonico@gmail.com

18788 Sistema eco-eficiente de producción de brasas para asadores

Sistema de combustión eco-eficiente de carbón vegetal para la producción de brasas pensado para ser incorporado a la zona de combustión disponible en asadores existentes y brindar un aporte a la optimización del combustible utilizado en los asados criollos. El combustible se dispone de forma vertical dentro de un contenedor que facilita regular el ingreso y egreso de oxígeno, que permite una combustión completa. También es posible cerrar el contenedor cuando se encendió la brasa, logrando conservar el calor y reducir el sobreconsumo de biomasa, obteniendo así mejor calidad por mayor tiempo.

📍 Córdoba
🏫 Universidad Nacional de Córdoba
👤 Romina Gimenez Lucchini, Malina Funes, Francisco Sierra
✉️ romylucchini@gmail.com



18840



18778

18840 EGEON: Sistema vehicular de reacondicionamiento costero
Vehículo motorizado de limpieza, destinado a actuar en derrames o vertidos marítimos de petróleo, donde el hidrocarburo alcanza los costas. Abarca la accesibilidad en diferentes terrenos, la unificación de múltiples tareas de limpieza y minimiza considerablemente el impacto al medio ambiente.

📍 Buenos Aires
🏫 Universidad Nacional de Mar del Plata
👤 Tomás Garritano, Bruno Gomez, Nahuel Martínez
✉️ tgarritano.d@gmail.com



18730

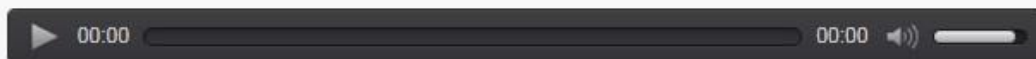
APÉNDICE B: New Ideas – Radio One

<http://www.radioone1037.fm/new-ideas-by-german-andrioli-n3000511>

NEW IDEAS – EPISODIO 5 (By German Andrioli)



Atendiendo a las necesidades de un mercado que no estaba cubierto, Maia Chigioni y sus compañeros de la carrera de Diseño Industrial de la UBA crearon Iki: una máquina manual que enrola y corta sushi. Está pensada para el uso hogareño, PYMES y catering. Si bien, aún no se comercializa, se convirtió en la primera máquina a nivel mundial en brindar este servicio. Te invito a escuchar este podcast y conocer mucho más sobre esta genialidad.



APÉNDICE C: Sustituto Doméstico IKI



Apéndice D

Radiografía empresarial argentina

CUÁNTAS COMPANÍAS ABREN Y CUÁNTAS CIERRAN

En miles de empresas

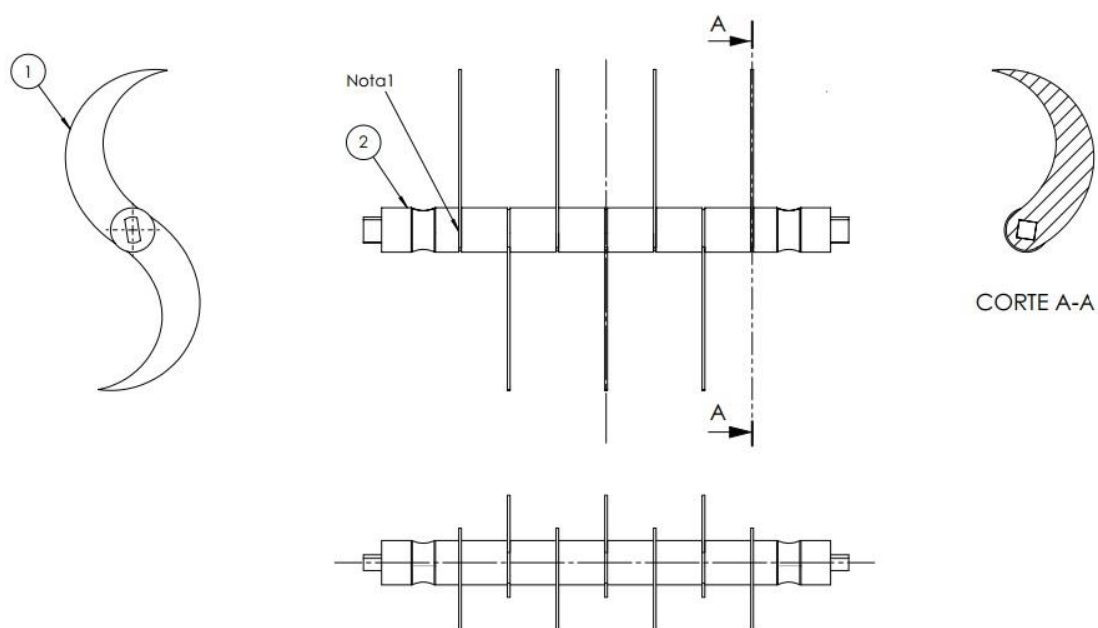


Fuente: Ministerio de Producción, Presidencia de la Nación.

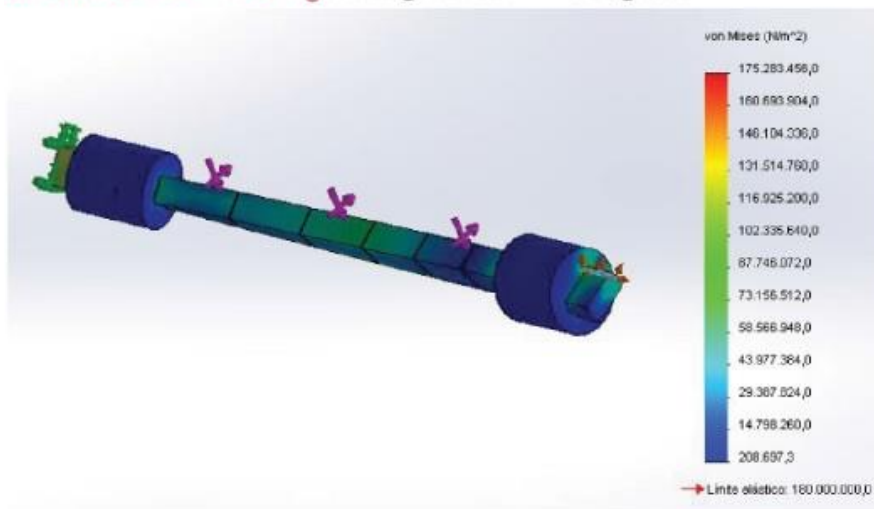
APÉNDICE E: RENDER MÁQUINA SUSHI



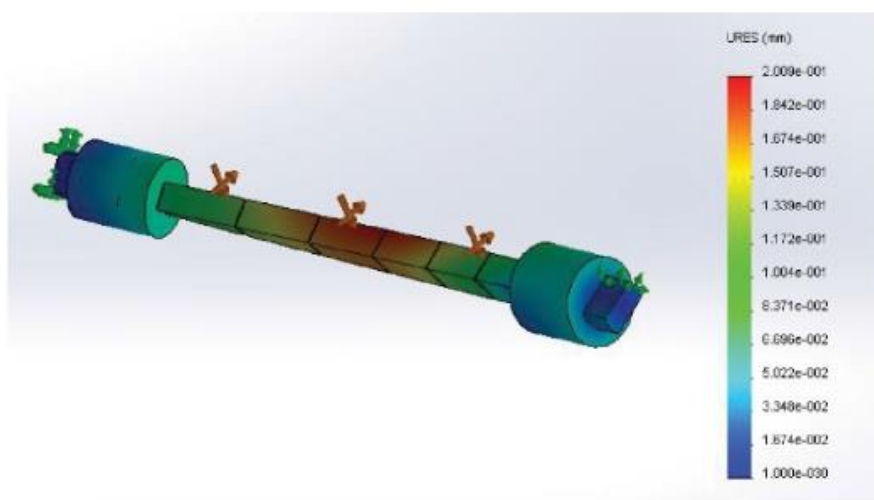
ENSAYO TORCIÓN EJE CORTADOR: Conjunto Cortador



ENSAYO .C - 1.5 kg (1.5kg x 8cm = 12 kg.cm)



Tensión de Von Mises



Desplazamiento
resultante
URES

APÉNDICE F: Precio de venta Set de cuchillos y Enrolado en Mercado Libre.



Nuevo

Set De Cuchillos Uniblock Para Sushi 3 Claveles



\$ 3.950¹⁰

Pagá en hasta 12 cuotas



Más información

Envío gratis a todo el país

Conocé los tiempos y las formas de envío.

Calcular cuándo llega

¡Único disponible!

Comprar

Compra Protegida, recibí el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.

Sumás 329 Mercado Puntos.

Nuevo - 227 vendidos

Maquina Para Hacer Sushi Maker Machine Super Facil



★★★★★ 22 opiniones

\$ 249⁴⁵

Pagá en hasta 12 cuotas



Más información

Envío a todo el país

Conocé los tiempos y las formas de envío.

Calcular costos

Cantidad:

1

Comprar

Notas Bibliográficas

A continuación, las notas bibliográficas tenidas en cuenta durante el proceso del trabajo;

- LEVITT, T. “El éxito en el marketing a través de la diferenciación” en La Esencia del Marketing. Vol. 2. R. Dolan (compilador). Ed. Norma, 1995. (desarrollo de productos)
- PICÓN, E; VARELA, J et al. Segmentación de Mercados. Madrid: Pearson Educación(2004).Capítulo1y2
- LEVITT, T. “La Miopía del Marketing”. La Organización orientada hacia el Marketing. Harvard Business Review, 1972.
- DVOSKIN, R. “Política de Precios”. Universidad de San Andrés. Mimeo
- NAGLE, T. y HOLDEN, R.K. Estrategia y Tácticas para la fijación de precios. Buenos Aires: Granica, 1998. (Capítulo 2 y 4).
- HOCHWALD, L (2000) “Sintonizar el canal correcto”. Revista Gestión. N°3 Vol. 5 MayoJunio Pp.184-188
- DVOSKIN, R. Fundamentos de Marketing. Buenos Aires
- TIMMONS, Jeffrey A. New Venture Creation: *Entrepreneurship for the 21st Century*
- TAYLOR, SJ; BOGDAN, R. Introducción a los métodos cualitativos de investigación.
- RANGAN, V. KASTURI; ISAACSON, BRUCE. ¿Qué es el marketing industrial?
- DOLAN, R. Estrategia del Marketing.
- SIR Global 2013 Rank
- https://www.clarin.com/ciudades/sushi-nuevo-clasico-porteno-delivery-piden-pizza_0_S1SN6vaEb.html (fecha: 08/07/2017)
- https://www.clarin.com/entremujeres/rincon-gourmet/delivery-gourmet-viandas_0_H1jkojpSx.html (fecha: 08/01/2017)
- <http://www.lanacion.com.ar/1527578-el-sushi-criollo-y-la-democratizacion-de-un-plato-que-dejo-de-ser-exotico> (fecha de consulta: 05/11/2017)

- <http://www.centrofranchising.com/Presentaciones/SUSHIWORLD%20-%20presentacion.pdf> (fecha de consulta: 09/11/2017)
- Marketing de servicios, Lovelock.
- Buscar de mkt directo, mkt industrial.
- <http://www.innovar.mincyt.gob.ar/exposicion/> (fecha de consulta: 13/11/2017)
- Informe Nacional sobre Desarrollo Humano 2017 del PNUD Argentina
Información para el desarrollo sostenible. Argentina y la Agenda 2030 (2017)
- Informes Técnicos vol. 1 nº 199 Industria manufacturera vol. 1 nº 25
- **Estimador Mensual Industrial Septiembre de 2017**
- <http://www.innovar.mincyt.gob.ar/se-viene-la-exposicion-innovar-2016/> (fecha de consulta: 20/11/2017)
- <http://www.radioone1037.fm/new-ideas-by-german-andrioli-n3000511>
(Episodio 5, realizado el 1 Septiembre 2017).
- JAMES C. ANDERSON, JAMES A. NARUS, AND WOUTER VAN ROSSUM,
Customer Value Propositions in Business Markets, Marzo 2006.
- <http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2017/productos-premium-una-categoria-con-potencial-en-Argentina.html> (fecha de consulta: 20/11/2017)
- <http://www.lanacion.com.ar/1985790-el-mapa-empresarial-de-un-pais-donde-las-pymes-son-las-grandes-empleadoras> (fecha de consulta: 20/11/2017)
- <http://www.inti.gob.ar/disenoiustrial/> (fecha de consulta: 20/11/2017)
- <https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-682571320-maquina-para-hacer-sushi-rolls-perfectos-facil-y-rapido- JM> (fecha de consulta 20/11/2017)
- <http://www.lanacion.com.ar/2080163-el-sushi-argentino-compite-de-visitante-en-miami> (fecha de consulta 20/11/2017)
- <http://nielsenmediaresearch.com/ar/es/insights/reports/2017/ganando-en-el-comercio-electronico.html> (fecha de consulta 10/12/2017)
- <http://nielsenmediaresearch.com/ar/es/insights/reports/2017/ganando-en-el-comercio-electronico.html> (fecha de consulta 10/12/2017)
- <http://nielsenmediaresearch.com/ar/es/insights.html?pageNum=2>
- <http://www.lanacion.com.ar/2099787-inflacion-2017-cuales-fueron-los-rubros-que-mas-aumentaron> (fecha de consulta: 23/01/2018)

- <http://www.iprofesional.com/notas/214812-salarios-clase-media-piramide-Piramide-salarial-cuanto-se-debe-ganar-para-ser-un-clase-media-y-por-que-se-freno-la-movilidad-ascendente> (fecha de consulta: 28/01/2018)
- http://www.iprofesional.com/notas/262310-internet-twitter-facebook-redes-sociales-consumo-realidad-aumentada-donald-trump-movil-app-euromonitor-Tendencias-de-consumo-2018-compradores-mas-austeros-y-con-mayor-poder-de-reclamo-a-traves-de-las-redes-sociales?page_y=0 (fecha de consulta: 28/01/2018).
- <https://www.iebschool.com/blog/diferencias-entre-b2b-y-b2c-marketing-estrategico/>
- <https://www.isotools.org/2017/11/09/estrategia-matriz-bcg/> (fecha de consulta: 19/02/2018)
- <https://www.pedidosya.com.ar/blog/cuanta-comida-saludable-piden-los-argentinos> (fecha de consulta: 27/02/2018)
- http://gpsemp.produccion.gob.ar/index.php/datos_analisis/ (fecha de consulta: 27/02/2018)
- <https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-657697509-set-de-cuchillos-uniblock-para-sushi-3-claveles- JM> (fecha de consulta: 03/03/2018)
- <https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-612475336-maquina-para-hacer-sushi-maker-machine-super-facil- JM> (fecha de consulta: 03/03/2018)
- https://www.nespresso.com/pro/machines_fiche_ar_es.html?id_machine=N_Z ENIUS_100_0# (fecha de consulta: 03/03/2018)
- <http://www.apertura.com/negocios/Como-es-el-mercado-del-sushi-20130409-0001.html> (fecha de consulta: 12/03/2018)

Fuentes secundarias

- Entrevista presencial con Rodrigo Suaya, analista marketing digital (31/11/17)
- Entrevista presencial con Iván Cabuli, dueño de KENKO Deli Sushi (06/02/18)
- Entrevista telefónica con Ejecutivo de cuentas B2B Nespresso, (03/03/18).

ANEXO 1

PARAMETROS	MES 0 (Inversión inicial)	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Cantidad de máquinas vendidas mes		5	15	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
PRECIO DE VENTA UNITARIO DE MAQUINA		7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500
COSTO UNITARIO VARIABLE X MAQUINA		3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500
Cantidad de máquinas a AMBA		20	18	18	16	18	20	16	15	14	14	16	17
Costo unitario x Distribución AMBA		225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225
Costo total variable x Distribución AMBA		4500	4050	4050	3600	4050	4500	3600	3375	3150	3150	3600	3825
Cantidad de máquinas a Interior		0	2	2	4	2	0	4	5	6	6	4	3
Costo unitario x Distribución Interior		0	600	600	600	600	0	600	600	600	600	600	600
Costo total variable x Distribución Interior		0	1200	1200	2400	1200	0	2400	3000	3600	3600	2400	1800
Inversión inicial**	80000												
CASHFLOW													
INGRESO TOTAL POR VENTA DE MAQUINA		37500	112500	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000
COSTO VARIABLE TOTAL DE MÁQUINAS VENDIDAS		22000	57750	75250	76000	75250	74500	76000	76375	76750	76750	76000	75625
Contribución Marginal		15500	54750	74750	74000	74750	75500	74000	73625	73250	73250	74000	74375
COSTOS FIJOS													
Mantenimiento página web oficial		1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Fuerza de ventas***		20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000
Publicidad en Instagram		450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
TOTAL COSTOS FIJOS		21450	21450	21450	21450	21450	21450	21450	21450	21450	21450	21450	21450
EBITDA		-5950	33300	53300	52550	53300	54050	52550	52175	51800	51800	52550	52925
CASHFLOW ACUMULADO	-80000	-85950	-52650	650	53200	106500	160550	213100	265275	317075	368875	421425	474350

*El mismo incluye packaging y armado de marca

**Inversión en prototipo/diseño/planos y unidades para mostrar

***Se contempla 1 empleado

TIR		41%
VAN		\$ 181.018,60
TASA DE INTERÉS ANUAL		23%
PUNTO DE EQUILIBRIO (en unidades)		6,85
Inversión inicial	\$	80.000,00
VAN-Inversión inicial		\$ 101.018,60
PERÍODO DE PAYBACK (en años)		2,99

ANEXO 1 (continuación)

MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
30	30	30	30	30	30	35	35	35	35	35	35
7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500
3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500
23	20	20	30	17	18	33	30	30	35	35	30
225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225
5175	4500	4500	6750	3825	4050	7425	6750	6750	7875	7875	6750
7	10	10	0	13	12	2	5	5	0	0	5
600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
4200	6000	6000	0	7800	7200	1200	3000	3000	0	0	3000
225000	225000	225000	225000	225000	225000	262500	262500	262500	262500	262500	262500
114375	115500	115500	111750	116625	116250	131125	132250	132250	130375	130375	132250
110625	109500	109500	113250	108375	108750	131375	130250	130250	132125	132125	130250
1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000
450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
21450	21450	21450	21450	21450	21450	21450	21450	21450	21450	21450	21450
89175	88050	88050	91800	86925	87300	109925	108800	108800	110675	110675	108800
563525	651575	739625	831425	918350	1005650	1115575	1224375	1333175	1443850	1554525	1663325