



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**  
**Departamento de Administración y Negocios**  
**MBA**

**“SushiClub, una empresa fiel a sus valores centrales”**

**Autor: Tomás Pugliese**

**Legajo: 26047226**

**Mentor: Jorge Colla**

**Buenos Aires, 2017**



Universidad de  
**San Andrés**

**Trabajo de Graduación del MBA**

**“SushiClub, una empresa fiel a sus Valores Centrales”**

**Por:**

**Lic. Tomás Pugliese**

**Mentor:**

**Lic. Jorge Colla, MBA**

**Victoria, Provincia de Buenos Aires, 2 de Marzo 2017**

# Índice

## 1 Resumen Ejecutivo

## 2 Introducción

## 3 Antecedentes

### 3.1 Historia de la compañía

### 3.2 Análisis del mercado gastronómico y de franquicias

## 4 Marco conceptual analítico

## 5 SushiClub. Análisis de la situación actual

### 5.1 Análisis externo

- Análisis general

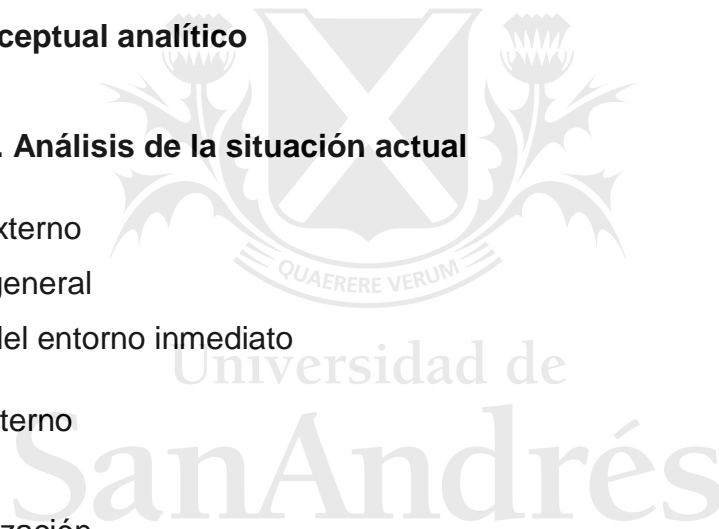
- Análisis del entorno inmediato

### 5.2 Análisis interno

- Cultura

- La organización

### 5.3 Principales oportunidades identificadas.



## **6 Implementación estratégica. Crecimiento sustentable basado en los valores centrales. Objetivos y propuestas**

- 6.1 Propuesta: Nuevas creaciones. Innovación Gastronómica
- 6.2 Propuesta: Acceder a públicos nuevos
- 6.3 Propuesta: Poner al cliente en el centro de la escena. Potenciar el concepto del “sushi a medida” y aumentar el valor percibido por los clientes
- 6.4 Propuesta: Valores compartidos:  $1 + 1 = 3$
- 6.5 Propuesta: Controlar la experiencia asociada al producto, el peso del valor intangible
- 6.6 Propuesta: Generar la cultura del aprendizaje compartido. Acercarse a los franquiciados.
- 6.7 Propuesta: Innovar y diferenciarse con sus socios estratégicos internacionales. Diversificar el riesgo país de manera sostenible.

## **7 Conclusiones**

## **8 Bibliografía**

## **9 Anexos**

## 1. Resumen ejecutivo

El presente trabajo trata sobre cuáles serán las acciones que SushiClub deberá llevar a cabo para seguir diferenciándose en un mercado de alta rivalidad, siempre siendo fiel a su propósito estratégico de brindar valor agregado a sus clientes (B2C y B2B) basado en sus valores centrales: Liderazgo, Innovación, Cercanía con sus clientes y Calidad total. Consecuentemente como hará para seguir liderando el mercado del Sushi en la Rep. Argentina por medio de la diferenciación. Como generará una mayor cercanía con sus franquiciados nacionales (los cuales le permitieron expandirse en las principales plazas del país) y cómo generará de manera sostenible las relaciones internacionales con sus partners claves.

En una primera etapa, analizamos dónde está la organización, cuál es su posición estratégica, cuál es su entorno y con qué capacidades internas cuenta. Esto se ha llevado a cabo en perspectiva, entendiendo que si bien hay que buscar datos es importante también intuir tendencias y detectar oportunidades.

En una segunda etapa nos dimos cuenta que había oportunidades de atender a grupos de clientes adicionales o de expandirse a nuevos segmentos o mercados, de seguir aumentando el valor de la marca, cambiar las reglas de un mercado muy competitivo, innovar en las relaciones claves y comenzar a mitigar el riesgo de operar solo en un país como la Rep. Argentina. Todo esto debía traducirse en acciones a seguir, por lo que en la tercera y última etapa se llevaron a cabo las decisiones enfocándonos en la implementación, la parte final de los procesos estratégicos, lo que se puede tocar y ver contemplando los recursos y personas necesarias con la capacidad de hacer que las cosas sucedan.

Consideramos que SushiClub deberá poner al cliente (B2C y B2B) en el centro de la escena, haciendo de la innovación una parte del ADN y no una reacción esporádica, agregándole valor de manera constante y teniendo la capacidad de diferenciarse mediante la confección de propuestas Ad Hoc. También deberá innovar el modelo comercial, en relación a sus partners estratégicos internacionales, y consecuentemente tendrá la oportunidad de diversificar el riesgo del negocio participando en distintos mercados de manera sostenible.

El corolario de este trabajo presenta siete propuestas y sus respectivos planes de acción, los cuales Sushi Club tendrá que llevar a cabo para seguir con su propósito estratégico de manera coherente.



## 2. Introducción

Desde mediados de 2015 hasta Junio 2016 el mercado gastronómico se retrajo significativamente (con importantes mermas de rentabilidad) y Sushi Club es la única empresa del sector que opera con una estructura de costos absolutamente formal. Sus competidores directos y sus sustitutos tienen una propuesta con un producto similar y un precio un 30% a 50% más bajo.<sup>1</sup> Considerando que los valores que han guiado el crecimiento de SushiClub a lo largo de su historia fueron: el liderazgo, la innovación, la cercanía con sus clientes, y la calidad total, hoy la organización se encuentra ante el desafío de seguir liderando el mercado, siendo proactiva y generando nuevas ventajas competitivas ante las condiciones imperantes. Las acciones a realizar deberán orientarse a agregarle valor a sus clientes (personas y franquiciados).



Universidad de  
San Andrés

---

<sup>1</sup>Portal IProfesional. *La Crisis golpea a los gastronómicos en 2016*. [www.iprofesional.com](http://www.iprofesional.com)  
Recuperado de <http://www.iprofesional.com/notas/234829-La-crisis-golpea-a-los-gastronmicos-en-2016-cerraron-400-restaurants>

Restaurante Dashi. Carta de Sushi 2016. [www.dashi.com.ar](http://www.dashi.com.ar). Recuperado de <http://www.dashi.com.ar/sushi/>

Restaurante Fabric. Carta de Sushi 2016. [www.fabric.com.ar](http://www.fabric.com.ar). Recuperado de <http://www.fabricsushi.com.ar/menu>

Restaurante SushiClub. Carta de Sushi 2016. [www.sushiclubweb.com](http://www.sushiclubweb.com). Recuperado de [https://shop3.maxideli.com.ar/index.php?cod\\_cli=2861](https://shop3.maxideli.com.ar/index.php?cod_cli=2861)

Las preguntas centrales de este trabajo son:

- ¿Cómo SushiClub mantendrá la diferenciación con sus clientes (B2C y B2B), siempre siendo fiel a su propósito estratégico de brindar valor agregado basado en sus valores centrales: Liderazgo, Innovación, Cercanía con sus clientes y Calidad total?
- ¿Qué acciones deberá emprender?

El objetivo de este trabajo es determinar las acciones concretas que le permitirán a SushiClub, seguir diferenciándose con sus clientes (B2C y el B2B) siendo fiel a su propósito estratégico de brindar valor agregado basado en sus valores centrales: Liderazgo, Innovación, Cercanía con sus clientes y Calidad total.

Adicionalmente, traducir estas acciones en diferentes propuestas y sus respectivos planes de acción para ser llevadas a cabo.

Universidad de  
**San Andrés**



## **3. Antecedentes**

### **3.1 Historia de la compañía**

A mediados del 2001, cuando se estaba gestando la mayor crisis económica del país, surgió la idea de SushiClub. Su lanzamiento se cristalizó en un pequeño local sobre la Av. del Libertador, en el barrio de Martínez. La calidad del sushi ofrecido, la atención esmerada y familiar brindada al cliente, sumada a una ambientación adecuada y propia, hizo que en muy poco tiempo se impusiera el estilo SushiClub, recibiendo en sus mesas a las más famosas figuras de la moda y el espectáculo.

Como consecuencia del éxito logrado, a partir de 2002 comenzó un proceso de expansión que culminó con la apertura, año tras año, de cinco nuevos locales en los paseos gastronómicos más distinguidos de la Ciudad de Buenos Aires: dos en Puerto Madero, dos Las Cañitas y el último en la exclusiva Recova de Posadas. Durante su crecimiento en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la marca fue desarrollando un perfeccionamiento de los manuales de procedimientos para dar comienzo a la difusión de franquicias. Gracias a la afluencia de público local y de turistas, se abrieron las franquicias de La Plata, Mar del Plata, Bahía Blanca, Rosario, Córdoba y Mendoza. Además de crecer a lo largo de Argentina, SushiClub apuntó a un desarrollo internacional que comenzó con franquicias en España, seguido de Paraguay y México.

Por último, la evolución del concepto SushiClub precisó un rediseño de marca e identidad corporativa para acentuar su diferenciación y coincidir con los lineamientos de excelencia y sofisticación, eligiendo como colores institucionales una elegante combinación de blanco y dorado.

### 3.2 Análisis del mercado gastronómico y de franquicias

En el año 2016, la tendencia recesiva golpeó fuerte en el rubro gastronómico, uno de los servicios que más había florecido en los últimos años. Según la cámara empresaria y la Unión de Trabajadores Gastronómicos y Hoteleros, ya cerraron unos 400 restaurantes. A diferencia de otros años, en que se retraía el consumo en pequeños emprendimientos, en esta ocasión la crisis afecta a los locales tradicionales y con muchos años en este negocio. Si bien el panorama no fue el más alentador en la primera mitad del año hay nuevas propuestas de valor que nos dan la pauta que el mercado tendrá su refloramiento de cara al 2017.<sup>2</sup>

Tras el boom del sushi, la oferta oriental pareció estabilizarse durante algunos años, a excepción de aislados restaurantes de comida asiática. Pero a fines de 2015 empezaron a aparecer en Buenos Aires una nueva camada. Mesas comunales, cocina a la vista y una habilidad particular para adaptarse a los diferentes ritmos del día y de la zona (por la tardecita ofrecen buenos tragos y se llena de oficinistas).

Lo más emergente, es sin dudas, la locura por las hamburguesas en Buenos Aires. Brotan desde abajo de la tierra, en cada cuadra, en cada barrio. No todas son igual de buenas y probablemente en dos años, cuando nos cubra otra moda, habrán sobrevivido la mitad de las que existen hoy. Sin dudas, la que más acaparó los flashes fue Carne, en La Plata y Olivos, por la ambición de la propuesta y porque tiene en sus bambalinas al chef argentino más laureado del mundo: Mauro Colagreco.<sup>3</sup> Por otra parte, con el cambio de rumbo político es importante

---

<sup>2</sup>Portal IProfesional. *La Crisis golpea a los gastronómicos en 2016*. Buenos Aires: [www.iprofesional.com](http://www.iprofesional.com). Recuperado de: <http://www.iprofesional.com/notas/234829-La-crisis-golpea-a-los-gastronomicos-en-2016-cerraron-400-restaurants>

<sup>3</sup>Revista Planeta Joy. *Las tendencias gastronómicas para lo que queda de 2016*. [www.planetajoy.com.ar](http://www.planetajoy.com.ar). Recuperado de: <http://www.planetajoy.com/?Las+tendencias+gastron+F3micas+para+lo+que+queda+de+2016&page=ampliada&id=8648>

contemplar el desembarco y la expansión de marcas internacionales como, por ej., la Belga Le Pain Quotidien.

Si analizamos el mercado de las franquicias en general el 2016 fue un año de cambios a nivel país y el sistema de franquicias no está exento de ello. Por momentos se produjo un estancamiento en el crecimiento del mercado de franquicias, obligando a los franquiciantes a reducir sus regalías. Pese a esta situación, se puede observar un crecimiento en este virtuoso sistema que día a día se expande a nivel nacional e internacional.

Hoy hay más de un millón de franquiciados en el planeta y aproximadamente 23.000 franquiciantes de diversos tamaños e industrias. Otro dato a considerar es que Argentina tiene un fuerte peso internacional: de las 151 empresas de origen nacional que publica la Guía Argentina de Franquicias, 44 tienen presencia en el exterior. Vale decir, entonces que el 29% de las empresas exportaron sus conceptos argentinos y alrededor del 75% de las marcas manifiestan que sus conceptos son exportables.

En Latinoamérica, Argentina lidera el ranking como mayor país exportador de marcas nacionales. Desde la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias se sigue apostando a la profesionalización de este sistema que factura más del 2% del PBI Nacional, concentra la mayor parte del comercio minorista y emplea a casi 200.000 personas. Un claro ejemplo de ello es la Exposición Franquicias Argentina 2016 que viene creciendo año a año.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup>Portal Mercado. Mercados y Finanzas. Buenos Aires: [www.mercado.com](http://www.mercado.com)  
Recuperado de: <http://www.mercado.com.ar/notas/mercados-y-finanzas/8022214/situacin-actual-del-sistema-de-franquicias->

En síntesis, con una situación económica y política renovada que ha facilitado el ingreso de nuevos jugadores al mercado que esperaban un mejor panorama y mejores expectativas para el país. Desde el punto de vista de los consumidores es posible prever un cambio de tendencia en el sector gastronómico en general con un derrame positivo sobre el negocio de las franquicias.



## 4. Marco conceptual analítico y metodología

Para la elaboración de este trabajo utilizaremos un modelo en etapas para la toma de decisiones estratégicas. Este modelo tiene tres pasos (etapas), análisis, decisión e implementación. Los tres son secuenciales, interrelacionados y dinámicos. Cabe destacar que no nos apartaremos de los valores centrales de la compañía, esto es lo que permanecerá mientras las decisiones estimularán el desarrollo pero sin resignar sus creencias y el cómo quiere hacer las cosas.

### **-Proceso Empleado:**

**Etapa 1:** A través del análisis entenderemos donde está la organización, cuál es su posición estratégica, cuál es su entorno y con qué capacidades internas cuenta. El análisis hay que hacerlo en perspectiva y si bien hay que buscar datos es importante también intuir tendencias y detectar oportunidades.

**Etapa 2:** Sin decisiones no hay estrategia por lo que esta parte de la gestión tiene por fin la elección de una estrategia o, en el caso del presente trabajo, la validación o no de un propósito estratégico. Es importante analizar alternativas, sopesarlas y decidir. Establecer una dirección a seguir.

**Etapa 3:** Se deberán llevar a cabo las decisiones por lo que en esta etapa nos enfocaremos en la implementación, la parte final de la estrategia, lo que se puede tocar y ver. Este es el campo de la acción, la decisión hecha realidad. Tiene que ver con los recursos y personas con la capacidad de provocar cambio y de hacer que las cosas sucedan, en hacer realidad el propósito estratégico.

## **-Herramientas Metodológicas Utilizadas:**

El entorno que rodea a la empresa le influye y su evolución hay que tenerla en cuenta en el análisis estratégico. Lo importante es analizar dos entornos claramente diferentes, el más lejano y general y el más cercano y sectorial. A la hora de analizar el **entorno general** utilizaremos el modelo PESTEL<sup>5</sup>, que es una metodología para analizar el entorno general de las empresas y organizaciones. Son los factores externos que pueden influir en la empresa, de los siguientes ámbitos:

- **Políticos:** los cambios y regulación de las actividades, las normativas laborales o fiscales, entre otros.
- **Económicos:** los tipos de interés o de cambio, el nivel de inflación, las condiciones de crédito, entre otros.
- **Sociales:** la evolución demográfica, el nivel de estudios o los hábitos de vida o consumo de la población, entre otros.
- **Tecnológicos:** los cambios en la adopción de nuevas tecnologías o el desarrollo de infraestructuras que favorezcan la innovación.
- **Ecológicos:** la preservación del medio ambiente y los recursos naturales o el cambio climático.
- **Legales:** las regulaciones relacionadas con la discriminación, los derechos de los consumidores o las leyes antimonopolio, entre otras.

---

<sup>5</sup>Planellas, M, (2015), *Las decisiones estratégicas*, Buenos Aires, Random House Mondadori

Para el análisis del **entorno inmediato** (el mercado) utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas competitivas,<sup>6</sup> para Michael Porter es fundamental realizar un buen diagnóstico de la dinámica del sector donde opera la empresa, para comprender como actúan las fuerzas competitivas y la manera en que la rentabilidad se distribuye entre los distintos actores. Cada industria es diferente, pero a través de este modelo se quiere descubrir los factores subyacentes que influyen en su rentabilidad.

A través de las cinco fuerzas, las empresas pueden anticipar cambios competitivos y evoluciones de la estructura de la industria, a fin de poder lograr mejor posición competitiva dentro del sector.

Para analizar el nivel de **rivalidad** entre los competidores actuales hay que tener en cuenta, el ritmo de crecimiento del sector, el grado de fragmentación y/o la cuota de mercado de las empresas o si las barreras de salida son altas. El **poder de negociación de los clientes y proveedores** se puede evaluar por su número e importancia, por los costos de cambio o la capacidad que tengan para integrarse. La **amenaza de nuevos entrantes** depende del tamaño de las barreras de entrada: economías de escala, creación de marca (diferenciación), acceso a la distribución o regulaciones administrativas. La amenaza de los productos **sustitutos** es alta en cuanto a que satisfacen las mismas necesidades con una relación precio/oferta atractiva.

Sabemos que las empresas están influidas por las culturas y los grupos que tienen intereses (Stakeholders). El análisis de la cultura y los grupos de interés se pueden realizar tanto a nivel interno como externo. Nos ayudará el modelo de entramado cultural<sup>7</sup> de Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington para estudiar cómo se hacen las cosas dentro de la organización. El paradigma, es el núcleo y está compuesto por los valores, las creencias y los supuestos. Se puede profundizar en él, analizando los elementos que configuran el entramado cultural

---

<sup>6</sup>Porter, M.E, (1989), *Estrategia Competitiva*, Mexico DF, Compañía Editorial Continental

<sup>7</sup>Johnson, G, Scholes, K, Whittington, R, (2012), *Fundamentals of Strategy*, Londres, Prentice Hall

de la organización. Las historias que se cuentan sobre la evolución de la organización, con sus héroes, sus villanos, sus éxitos y fracasos. Las rutinas y rituales de una organización son los horarios, reuniones o formas de relacionarse. Los símbolos son las jerarquías, despachos o el orden de las plazas de estacionamiento. La estructura organizativa, tiene una parte formal (organigrama) y una informal (formadores de opinión, grupos claves).

Respecto al análisis interno de la organización, evaluaremos los recursos y las capacidades de la organización. Intentaremos analizarla situación actual de la compañía para poder detectar cuáles son las raíces de sus ventajas competitivas. La perspectiva basada en los recursos, es una corriente de pensamiento iniciada que considera que la ventaja competitiva tiene que surgir del interior de la organización, de la combinación de recursos y capacidades. Los autores Gary Hamel y C.K. Prahalad<sup>8</sup> dentro de esta misma corriente, consideran que lo importantes es detectar las habilidades y los recursos para transformarlos en capacidades centrales.

Para tomar decisiones estratégicas proponemos generar opciones estratégicas<sup>9</sup>. Si bien es cierto que no hay una sola opción posible, tendremos la mejor calidad de decisión si trabajamos con diferentes opciones. Para ello utilizaremos el modelo de Michael Porter que tiene como objetivo que la empresa obtenga una ventaja competitiva duradera sobre el conjunto de sus competidores. La estrategia de liderazgo en costos persigue ser la empresa con los costos más bajos del sector y así obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores. La estrategia de diferenciación pretende ser percibida como algo único en las dimensiones valoradas por los consumidores. Desde el punto de vista de Michael Porter hay que optar por una de las dos y no es posible realizar una síntesis ya que se corre

---

<sup>8</sup>Hamel, G, Prahalad, C.K, (1994), *Competiting for the future*, Boston, Mass, Harvard Business School Press

<sup>9</sup>Porter, M.E, (1989), *Estrategia Competitiva*, México DF, Compañía Editorial Continental



el riesgo de quedar atrapado a mitad de camino en la mitad con una estrategia indefinida.

Una de las opciones de crecimiento es la estrategia de nuevos mercados y esa opción conlleva muchas veces el proceso de internacionalización de la empresa. En este campo nos apoyaremos en el modelo de J. Johansson<sup>10</sup> el cual entiende el modelo de internacionalización como algo gradual e incremental donde cada etapa o nivel lleva al siguiente como consecuencia de la acumulación de conocimiento y compromiso de expansión internacional. Las dos variables sobre las que se despliegan las etapas son: el nivel de conocimiento del nuevo mercado y el compromiso de la empresa.

Siguiendo la línea de los profesores Renee Maulborgne y W. Chan Kim quienes defienden que las empresas no tienen que perseguir obtener mejores resultados que sus competidores en el sector actual, sino crear un nuevo espacio de mercado que convierta irrelevante a los competidores actuales, utilizaremos el modelo del Blue Ocean Statregy.<sup>11</sup>



---

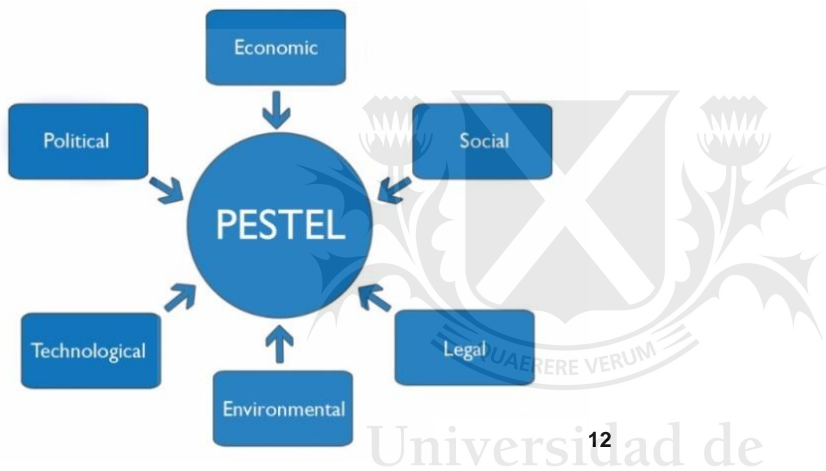
<sup>10</sup>Johanson, J; Vahlne, J.E. (1977), "The internationalization process of the firm", *Journal of International Business Studies*, 8 (1)

<sup>11</sup>Chan Kim, W, (2015), *Blue Ocean strategy*, Boston, Mass, Harvard Business Review Press

## 5. SushiClub. Análisis de la situación actual

### 5.1 Análisis externo

#### -Análisis General



Como ya se adelantó anteriormente, el negocio gastronómico argentino ha sufrido importantes cambios económicos, políticos y sociales durante el último año. El análisis del entorno muestra la evolución de las tendencias del contexto general y específico de la organización, así como el hecho de que puede afectar de forma positiva o negativa la estimación de los atributos de identidad y de imagen de la organización. Cabe destacar que el riesgo de negocio de SushiClub está concentrado en un 85% en la República Argentina.

---

<sup>12</sup>Professional Academy. Análisis PESTEL

Recuperado de: <http://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---pestel-analysis>

El **factor político** encierra todas aquellas fuerzas o instituciones que pueden o tienen la capacidad para dictar leyes y reglamentaciones que influyen en el área de mercado donde está la organización, el rubro gastronómico. Este sector cuenta con un gremio muy fuerte, lo que hace que cada año las paritarias se cierren con un 35% aprox. de incremento en la masa salarial. No se vislumbra aún cómo será el nuevo escenario con el nuevo gobierno pero se estima que las paritarias tenderán a cerrar, en un futuro cercano, con un aumento inferior a los sucedidos con el gobierno anterior.<sup>13</sup>

El **factor económico** está conformado por los tipos de interés o de cambio, el nivel de inflación o las condiciones de crédito. Con el cambio político, a fines de 2015, se produjo un fuerte ajuste con una inflación anual, cercana al 40%. Se devaluó la moneda un 60% y esto afectó a los productos importados de manera directa, ej. Salmón, incrementándose en la misma proporción. Se estima para el 2017 una inflación cercana al 25% y una devaluación no mayor al 20%.<sup>14</sup>

El **factor social** comprende la evolución demográfica, el nivel de estudios y los hábitos de vida y consumo de la población. Respecto a la evolución demográfica, creemos que las nuevas generaciones no cuentan a SushiClub como alternativa de consumo, porque la propuesta de valor actual de la compañía está fuera del rango de precio que están dispuestos a pagar y además no está presente en los medios que ellos consumen. Es importante destacar que el desarrollo de nuevos centros urbanos, barrios cerrados y countries es algo a tener en cuenta a la hora de elegir las locaciones claves de las nuevas propuestas, identificar esquemas de expansión que permitan tener presencia sin generar estrés financiero.

---

<sup>13</sup>Diario Clarín. *Los gastronómicos pactaron subas salariales de hasta 34%*. Recuperado de: [http://www.clarin.com/ieco/paritarias\\_2015-gastronomicos-barrionuevo\\_0\\_rJ5CeDFP7l.html](http://www.clarin.com/ieco/paritarias_2015-gastronomicos-barrionuevo_0_rJ5CeDFP7l.html)

<sup>14</sup>E-Rofex. Recuperado de: <http://www.rofex.com.ar/>

En el mercado gastronómico, los nuevos hábitos de consumo estuvieron dados por la fusión peruana (Nikkei), las hamburgueserías gourmet y los deliverys de Sushi.<sup>15</sup>

El **factor tecnológico** comprende los cambios en la adopción de nuevas tecnologías y el desarrollo de infraestructuras que favorezcan la innovación. Es aquí donde el mercado gastronómico tuvo un cambio disruptivo, actualmente se ocupan restaurantes posteando en Instagram, la plataforma web “Pedidos ya” es un “must” para cualquier delivery y las redes sociales son determinantes a la hora de posicionar una marca gastronómica. Creemos que SushiClub tiene mucho por desarrollar en este aspecto.

Respecto **al factor legal** lo más trascendente es la incorporación del “Sistema probado”, el cual ofrece al inversor o candidato a la franquicia información objetiva y constatada sobre los resultados económicos y financieros del negocio que se ofrece al sumarse a la marca franquiciante: cada empresa que decida explotar el sistema de franquicias deberá primero acreditar los resultados de al menos dos ejercicios (2 años) de dos puntos de venta propios o ya franquiciados a terceros. Esto significa que ninguna empresa puede salir a vender franquicias y testear la respuesta del mercado a merced de la inversión de sus franquiciados, sino que debe informar cuál ha sido el resultado de negocios propios del modelo de franquicia que ofrece (probado por el mismo franquiciante o por terceros franquiciados, según sea el caso), poniendo a su disposición la información correspondiente. Esto elevó la barrera de entrada a las marcas emergentes con éxito incipiente.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup>Diario Perfil. *Crece el delivery de sushi y supera al de pizza en casi todos los barrios*. Buenos Aires: [www.perfil.com](http://www.perfil.com). Recuperado de: <http://www.perfil.com/sociedad/crece-el-delivery-de-sushi-y-supera-al-de-pizza-en-casi-todos-los-barrios-1109-0033.phtml>

<sup>16</sup>Asociación Argentina de Marcas y franquicias. *Ley de franquicias comerciales: un marco legal para asegurar el modelo de negocios probado*. Recuperado de: <http://www.aamf.com.ar/noticias/ley-set15.html>

En síntesis, se vislumbra que con el cambio de rumbo político las reglas de juego cambiarán, bajará la inflación estimada, esto repercutirá de manera directa en la estructura de costos de la compañía y en el precio de la propuesta de cara a un mercado con reglas más claras que en la anterior etapa política. El precio del Salmón, principal insumo afectado por el dólar, se estima que se incrementará de manera desacelerada respecto al año 2016 ya que se proyecta una devaluación futura de un 20% anual. El marco de mayor previsibilidad creemos que “obligará” a las compañías a enfocarse en obtener rentabilidades incrementales mediante la mayor eficiencia de sus procesos y no solo aumentando sus precios apalancándose en un confuso proceso inflacionario.

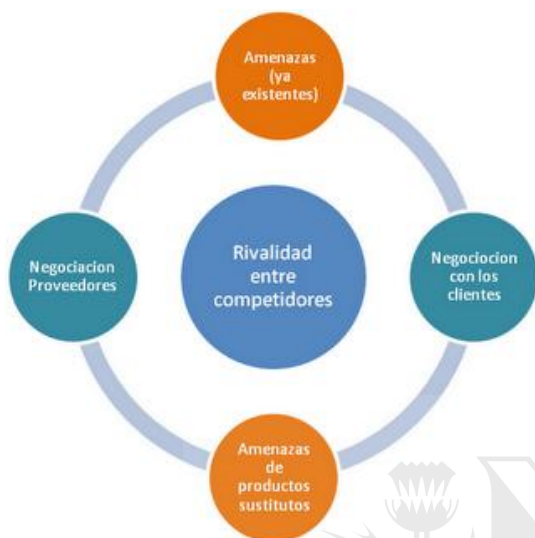
Las principales oportunidades las detectamos en la captación de nuevos públicos, la potencialidad de estar presentes en Nordelta, Maschwitz, Pilar y diferentes zonas del interior del país cercanas a barrios cerrados, nueva tendencia urbanística, y la posibilidad de seguir expandiéndose a través del modelo de franquicias.<sup>17</sup>



---

<sup>17</sup>Diario La Nación. *El futuro de los Countries, según los especialistas*  
Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1896586-el-futuro-de-los-countries-segun-los-especialistas>

## -Análisis del entorno inmediato



Es la marca líder del mercado del sushi en la Rep. Argentina, siendo la única con más de 35 locales en el país y 6 en el exterior, **compitiendo de manera directa** en un grupo estratégico en el que se destacan, Osaka, Dashi, SushiPop y Fabric.

Contemplamos que existen una gran cantidad de **propuestas sustitutas** como Chila, Piegari y Sorrento, entre otros tantos. La barrera de entrada a **nuevos competidores** en este mercado es baja ya que no se necesita de una gran inversión para comenzar un restaurante de sushi. Nos basta para revalidar esta teoría ingresar a las plataformas de beneficios, "Club La Nación" del diario homónimo y "Pedidos Ya", entre otras, para ver que la propuesta de Sushi es la más ofertada.<sup>19</sup>En cuanto a **los proveedores**, tanto en los productos orientales como en el Salmón (insumo principal) la industria está gestionada de manera

<sup>18</sup>Porter M.E, (1989), *Estrategia Competitiva*, México DF, Compañía Editorial Continental

<sup>19</sup>Pedidos Ya. Recuperado de: [https://www.pedidosya.com.ar/restaurantes/buenos-aires/sushi-delivery?pycat=googlesearch&cmp=sem\\_bra\\_AR\\_Buenos%20Aires\\_03&ag=&kwd=pedidos%20ya%20sushi&mt=e&net=g&dev=c&sitelink=&br=1&gclid=CPe9YaV0dICFYcHkQod6t8PAQ](https://www.pedidosya.com.ar/restaurantes/buenos-aires/sushi-delivery?pycat=googlesearch&cmp=sem_bra_AR_Buenos%20Aires_03&ag=&kwd=pedidos%20ya%20sushi&mt=e&net=g&dev=c&sitelink=&br=1&gclid=CPe9YaV0dICFYcHkQod6t8PAQ)

oligopólica por lo que el poder de negociación para SushiClub (pese a su volumen de compra) es bajo.

En cuanto a los **clientes** el poder de negociación de SushiClubno podemos decir que sea alto dado el bajo costo de sustitución para los clientes, cierta sensibilidad al precio independientemente de la diferenciación y un agravante ya mencionado como es la existencia de sustitutos.

En síntesis, consideramos que SushiClub opera en un mercado maduro con un alto grado de rivalidad, lo que da como resultado una rentabilidad moderada. Su posición de líder del mercado del sushi se sustenta en la diferenciación de su servicio y su producto, creándoles una experiencia única a sus clientes.

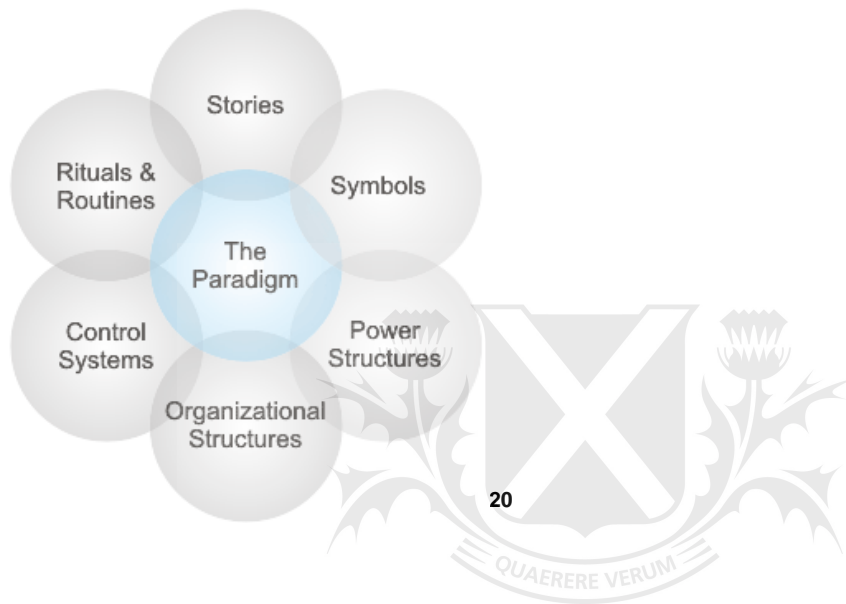


Universidad de  
**SanAndrés**

## 5.2 Análisis interno

### -Cultura

#### Entramado Cultural de la organización:



Su paradigma, es el núcleo y está compuesto por los valores las creencias y los supuestos. El mismo está claro de cara al consumidor final, basados en los valores centrales de SushiClub: Liderazgo, Innovación, Cercanía con sus clientes y Calidad total pero no parece ser tan claro en la propuesta de valor para el franquiciado.

Las historias, nos manifiestan como “héroes” a sus cuatros socios fundadores, algunos empleados (no más de 4) que se asociaron, formal o informalmente, de alguna forma a la empresa y realizaron cambios que trascendieron en estos 15 años de vida. No se detecta ningún franquiciado como héroe, sí como villano. En este plano hay franquicias con las cuales la relación no prosperó. Las rutinas y rituales dicen que el tipo de relación es fue siempre de carácter más bien informal,

---

<sup>20</sup>Hamel, G, Prahalad, C.K, (1994), *Competiting for the future*, Boston, Mass, Harvard Business School Press



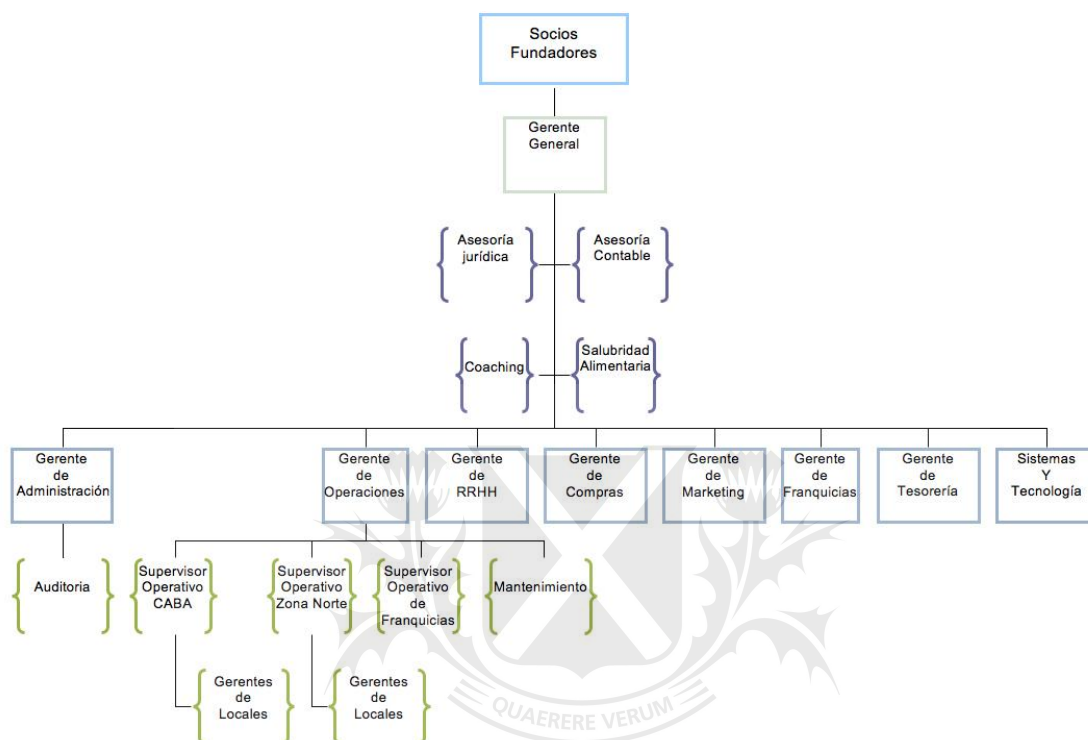
con los cuatro socios aún muy presentes, con cierto clima familiar, con horarios flexibles pero extensos.

Hay ciertos símbolos que denotan la intención de profesionalizar la empresa de los cuatro socios, como el lanzamiento de la evaluación por objetivos, los diferentes procedimientos que comenzaron a correr en la compañía y la incorporación de diferentes asesores, como ser: un Coach empresarial y un Ingeniero en Alimentos.

La estructura organizativa formal cuenta con un Gerente General al que reportan Gerentes de Área y con un asesoramiento staff en ciertas líneas del negocio. Su sistema de control y recompensa siempre se basó en la subjetividad y actualmente hay una decisión de comenzar a evaluar por resultados con objetivos establecidos y ratios claves de medición.



## -Organigrama de la Organización:



21

Universidad de

San Andrés

La estructura de poder en la organización está dividida en misma proporción en cuatro familias distintas. Intentando identificar las personas y los grupos que son claves con un alto poder e interés se pueden dilucidar cuatro familias, con sus representantes aún dentro de la organización, con ganas de profesionalizarse cada día más.

En síntesis, como la mayoría de las pymes, la profesionalización está un paso por detrás de su crecimiento. Los socios aún están presentes tomando las decisiones con un clima informal y muy familiar. Es el momento para comenzar a profesionalizar la compañía y que la misma de un salto cualitativo en su sistema de recompensas y por consiguiente se transforme en una organización más eficiente. La relación con los franquiciados tiene bastante por mejorar,

<sup>21</sup> (Organigrama. SushiClub, Depto RRHH, 2016)

consideramos que mejorando la misma, SushiClub seguirá estando presente en las mejores plazas del país y probablemente pueda profundizar su expansión en el plano internacional sin resignar la calidad en el producto y en el servicio, generando una experiencia diferente a sus clientes.

## **-La organización**

### **Perspectiva basada en los recursos:**

Los recursos tangibles, hablan de una empresa muy sólida y ordenada financieramente, con un muy buen flujo financiero y balance económico. Teniendo como activos estratégicos tangibles: la ubicación de sus locales, mediante su sistema de franquicias, que le permiten cumplir con uno de sus valores centrales que es estar cerca de sus clientes.

Los intangibles, de una reputación de 15 años en el mercado, con una marca líder muy respetada por colegas y clientes e invitada de manera frecuente a disertar en diferentes entidades afines (ej.: La Asociación Argentina de Marcas y Franquicias) con una cultura aún familiar y una tecnología un poco atrasada respecto al crecimiento que tuvo.

Cuando profundizamos en sus recursos humanos nos encontramos con personal muy idóneo en la operación gastronómica, el servicio y los protocolos de servicio pero con un management central informal y sin una clara orientación a resultados. Los cuatro socios fundadores aún son quienes delinear la estrategia y están en “el día a día” de la organización.

Hasta la actualidad la ventaja competitiva pareciera que estuvo dada por la combinación de sus cuatro socios fundadores, de personalidades, edades y formaciones muy distintas pero muy complementarias, con visiones diferentes pero sinergizadas a la hora de la toma de decisiones. En la actualidad el directorio pareciera estar dejando lugar a un estilo de management profesional con una concreta decisión de comenzar a evaluar a los colaboradores clave por resultados, con KPIS bien determinados.

En síntesis, creemos que la compañía está decidida a atravesar el proceso de profesionalización de su “cultura pyme” para pasar a ser una empresa que transforme las habilidades y los recursos clave en capacidades centrales. Es importante mejorar la relación con las franquicias, ya que éstas son fundamentales para contar con la estratégica ubicación de sus locales, la cercanía con sus clientes, la calidad de sus productos y la economía de escala, sin necesidad de estresar el cash flow de la compañía.

### **5.3 Principales oportunidades identificadas**

Habiendo analizado la organización, su posición estratégica, su entorno y capacidades internas, las tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas y legales del mercado en el que opera y sabiendo que su decisión estratégica siempre fue seguir diferenciándose siendo fiel a sus valores centrales de Liderazgo, Innovación, Cercanía con sus clientes y Calidad total consideramos que las oportunidades potenciales externas para SushiClub son:

- Seguir profundizando la diferenciación en su propuesta mediante su innovación gastronómica.
- La capacidad de diferenciar su comunicación y confeccionar propuestas Ad Hoc para atender a grupos de clientes adicionales o de expandirse a nuevos segmentos o mercados.
- Satisfacer una variedad mayor de necesidades de los clientes potenciando el diferencial de su propuesta gastronómica.
- Aumentar el valor de marca con alianzas claves.
- Cambiar las reglas del sector Delivery generando un mercado diferente.
- Innovar en la relación con sus franquiciados.
- Innovar y diferenciarse con sus socios estratégicos internacionales, lo que le permitirá diversificar el riesgo país de manera sostenible.

En síntesis, las oportunidades detectadas para SushiClub incluyen poner al cliente (B2C y B2B) en el centro de la escena. Haciendo de la innovación una parte del ADN y no una reacción esporádica, agregándole valor de manera constante, teniendo la capacidad de diferenciarse mediante la confección de propuestas Ad Hoc, Innovando, en la relación con sus partners estratégicos internacionales, tendrá la oportunidad de diversificar el riesgo del negocio participando en distintos mercados de manera sostenible.

A continuación, detallaremos las propuestas para lograrlo.



## **6. Implementación estratégica. Crecimiento sustentable basado en los valores centrales**

En esta tercera y última etapa se llevarán a cabo las decisiones, la parte final de la estrategia, lo que se puede tocar y ver contemplando los recursos y personas necesarias con la capacidad de hacer que las cosas sucedan.

### **-Objetivos:**

-Innovar en las nuevas creaciones de Sushi, buscando lograr una propuesta gastronómica diferente en el mercado. Aumentar el valor percibido de los clientes.

-Llegar a nuevos públicos con una propuesta y comunicación diferente a los competidores directos.

-Hacer del sushi un producto a medida, potenciando el diferencial de la propuesta gastronómica y consecuentemente aumentando el valor percibido por los clientes.

-Comunicar valores compartidos con marcas líderes internacionales.

-Controlar la experiencia asociada al producto en el delivery, generando un mercado diferente.

-Acercarse a los franquiciados, con una propuesta diferente en el mercado de las franquicias.

-Lograr un modelo de franquicia exportable, diferente y sostenible, diversificando el riesgo de concentrar el 90% de los negocios en la Rep. Argentina.

## 6.1 Propuesta: Nuevas creaciones. Innovación gastronómica

**-Plan de Acción:** Seguir profundizando, de manera constante, la Innovación gastronómica disruptiva, mediante la incorporación de diferentes propuestas basadas en fusiones de diferentes culturas (Perú, India, Cuba) bajo el formato de Sushi.

Consideramos necesario establecer un presupuesto anual para el research de este tipo de mercados. Acorde a la facturación estimada por la casa matriz para el 2017, se propone destinar el 1% de la misma para viajar a diferentes países. Es trascendente para SushiClub seguir captando tendencias del mundo y llevarlas al formato sushi. Consideramos que comenzar a invertir de manera sistemática en este tipo de viajes, hará que la marca mantenga su impronta innovadora en la concepción de nuevos rolls, makis y niguiris que seguirán marcando el diferencial del mercado. Con el tiempo, seguramente serán imitados por sus competidores, como ya lo hicieron con las siguientes creaciones de SushiClub: “Buenos Aires Roll”, “Placer real”, “Geishas”, “Feel Roll”, “Sem Roll” y “Futurama Roll”.<sup>22</sup>

## 6.2 Propuesta: Acceder a nuevos públicos

Existe una distribución de pirámide invertida en la cantidad de tiempo libre en función de la edad. Los individuos más jóvenes (18-25 años) tienen más tiempo libre; a medida que aumenta la edad (26-35 y, especialmente, 36-45) esta asignación disminuye; finalmente, luego de los 45 y, en especial, de los 60 años, el tiempo dedicado al ocio vuelve a aumentar.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup>(Creaciones Clásicas. SushiClub, Depto de Operaciones (Producto), 2003-2011)

<sup>23</sup>Latin American Media & Entertainment Observatory. *Tiempo Libre en Buenos Aires: 40% le dedica entre una y tres horas; a mayor nivel educativo, más ocio; para vacacionar, 50% prefiere mar y playa*. Recuperado de: <https://mediaandentertainmentobservatory.wordpress.com/tag/uade/>

Le solicitamos una encuesta al Centro de Atención al Cliente de SushiClub con el fin de relevar cuantos de los jóvenes de entre 17 a 23 años que están en la base de datos de la empresa (son clientes) y que viven en las zonas de Belgrano, Palermo, Nuñez y Recoleta, fueron a comer sin sus padres en el último año.

De los 100 encuestados, por mail, teléfono y en las propias sucursales, el 90% manifestó que prefieren otro tipo de salidas cuando están con sus amigos, les gusta el sushi pero eligen, en su gran mayoría, SushiPop para hacer sus pedidos y Fabric para “salir a comer”. Aducen que “SushiClub es muy caro, reconocen que tiene el mejor producto y los espacios más elegantes, pero no lo pueden pagar”.<sup>24</sup>

Por otra parte, analizando el comportamiento de los clientes más fieles a la marca había un patrón común en el grupo de las familias con chicos en edad escolar. Consumían con mayor frecuencia en el verano que durante el año. Se relevaron, por mail, teléfono y presencialmente en las sucursales de CABA y la Costa Atlántica, a 60 familias de este tipo que eran habituales consumidores en los meses de verano y no así durante el año. Su percepción era que “SushiClub era un espacio para disfrutar e ir con tiempo y durante el año lectivo esto les era muy difícil debido a la actividad escolar de sus hijos”.<sup>25</sup>

**-Plan de Acción: Clave 23 (para menores de 23 años)**

Esta acción está orientada a que los jóvenes accedan a SushiClub con un precio preferencial después de las 23 hs (25% de capacidad ociosa). La misma se comenzará comunicar intensamente y de manera exclusiva en las redes sociales que más consume este segmento, Facebook, Instagram y Snapchat.

Clave 23 tendrá un 30 % de CMg que repercutirá directamente en el bottom line de la compañía ya que no habrá costos fijos incrementales asociados a la acción.

---

<sup>24</sup>(Encuesta realizada. SushiClub, Centro de Atención al Cliente, 2016)

<sup>25</sup>(Encuesta realizada. SushiClub, Centro de Atención al Cliente, 2 sem. 2016 - Enero 2017)



Por otra parte, será de suma importancia la intangibilidad positiva de comenzar a estar en la mente de un segmento de jóvenes que no cuentan a SushiClub como una alternativa.

**-Plan de Acción:** Familia Y (para familias con madre y padre de entre 30 y 45 años)

Orientado a las familias jóvenes, a lanzarse en Abril post inicio de la actividad escolar. Mismo concepto que Clave 23 pero optimizando la franja horaria de 19.00 hsa 20.00 hs, donde la intención es brindarle a este segmento de mercado la posibilidad de vivir la experiencia SushiClub, sabiendo que su tiempo es escaso y al otro día comienzan la jornada muy temprano llevando a sus hijos al colegio.

Con este tipo de acciones, consideramos que la diferenciación estará dada por la manera de llegar a un público nuevo. La intención es “customizarle la propuesta” a cada comensal para que pueda acceder (o aumentar su frecuencia de consumo) a SushiClub, con una propuesta creativa y distinta a los competidores directos. Sin generar conflictos en el canal, con un precio más competitivo y logrando una rentabilidad incremental.

### **6.3 Propuesta: Poner al cliente en el centro de la escena. Potenciar el concepto del “sushi a medida” y aumentar el valor percibido por los clientes**

Habiendo hecho un análisis de los 323.500 cubiertos logrados en los diferentes espacios SushiClub de la Rep. Argentina durante el período Julio-Diciembre 2016, el 75% del consumo fue de combinados estándar, como ser el “SushiClub” o el “Roll & Roll”.

El 15% fue del combinado “Armalo como Quieras”, cabe aclarar que el mismo tiene un precio un 20% superior a los demás combinados. El restante 10% fue de sushi por porciones (9 piezas iguales) y/o platos calientes, como ser: “Wok de

Lomo y vegetales” o “Salmón Teriyaki”.<sup>26</sup> Por otra parte, el consumo de postres fue de 1/12 cubiertos.<sup>27</sup>

Consideramos que esto no beneficia a la compañía ya que el “Armalo como Quieras” fue el combinado disruptivo que llevo a SushiClub a generar una propuesta diferente, innovadora y divertida a la hora de consumir Sushi Premium.

Cabe destacar que el “Ármalo como quieras” es una opción de consumo exclusiva de SushiClub en el que el cliente puede elegir de manera libre las piezas de su combinado de 15, 30 o 45 piezas. Este combinado de sushi fue innovador cuando se lanzó en 2009 y absolutamente diferente en el mercado, en el cuál hasta hoy existen combinados estándar sin la opción de elegir diferentes piezas de sushi o la alternativa de Sushi Libre (que hoy con la calidad del producto de SushiClub rondaría los \$2300 por persona, totalmente fuera del rango de mercado). Con el tiempo, el “Armalo como Quieras”, fue perdiendo presencia a la hora de consumir sushi en SushiClub, dándole lugar a combinados estándar más económicos.

Mediante una breve encuesta realizada a 200 clientes al azar, por los propios camareros de las sucursales, se relevó el motivo de la poca aceptación del combinado “Armalo como Quieras”. El 40% de los comensales encuestados manifestaron que sabían de la existencia del “Armalo Como Quieras” pero no lo elegían por su elevado precio. El restante 60% no sabía o no recordaba su existencia. El 97% de la muestra valoraba la versatilidad de propuesta (al que no la conocía se le explicaba).<sup>28</sup>

Consideramos que debemos impulsar, agregándole aún más valor, al combinado “Armalo como Quieras”, ya que éste marca una diferencia entre SushiClub y sus competidores directos como ser Osaka, Dashi y Fabric, quienes tienen solo combinados estándar.

---

<sup>26</sup>(Platos de la Carta. SushiClub Depto de Operaciones (Producto), 2016)

<sup>27</sup>(Información del Tablero de Control. SushiClub, Depto de Sistemas (Reporting), Julio - Diciembre 2016)

<sup>28</sup>(Encuesta realizada. SushiClub, Centro de Atención al Cliente, 2 sem. 2016 - Enero 2017)

### **-Plan de Acción:** Ármalo como Quieras + Postre + Nespresso

La intención es relanzar el combinado insignia, con un precio de lanzamiento preferencial (7% superior a los combinados estándar), sumándole una variedad de postres de calidad Premium y una infusión Nespresso, sin costo alguno para el comensal.

Es importante mencionar que las piezas de sushi de SushiClub tienen un costo promedio muy similar entre ellas. Por otra parte, Nespresso ha manifestado su compromiso de realizar un aporte, para dicha acción, de 60.000 cápsulas, sin costo para SushiClub.<sup>29</sup>

¿Que buscamos con ésta acción?

Fidelizar a los clientes aumentándoles el beneficio percibido por sobre el costo de su adquisición, mediante el consumo de la promoción “Ármalo como Quieras + Postres + Nespresso”

Consideramos que toda la inversión a realizar en la creación de nuevas piezas de sushi y exclusivos postres debe alcanzar el paladar de la mayor cantidad de clientes posibles. Conociendo la lenta dinámica de cambio de los competidores directos como ser Dashi y Osaka, creemos que este tipo de acciones van a ser muy valoradas por los clientes de Sushi Premium.

## **6.4 Propuesta: Valores compartidos 1 + 1 = 3**

**-Plan de Acción:** Co-branding con: “Vichy en el Club de Mujeres”, “Maridaje con Nespresso”, “Master Class de Sushi con American Express” y otras acciones con marcas Premium internacionales.

Estas acciones están enfocadas a fidelizar a los clientes de SushiClub con una propuesta diferente y a su vez le permite, a SushiClub, generar contenido para promocionar las asociaciones con marcas internacionales que comunican los

---

<sup>29</sup>(Contratos. SushiClub, Depto de Marketing (Sponsoring))

mismos valores: Liderazgo, Innovación, Cercanía con sus clientes y Calidad total. Esto cobra más importancia de cara a la expansión internacional, ya que la internacionalización y probada trayectoria de estas marcas le permitirán a SushiClub transmitir sus valores centrales en los mercados en los que aún no tiene presencia ni reconocimiento, por lo que su diferenciación será mejor percibida por sus potenciales clientes desde un inicio.

## **6.5 Propuesta: Controlar la experiencia asociada al producto, el peso del valor intangible**

Se realizó un relevamiento de cada local de SushiClub y arrojó que el 80% de los pedidos de delivery eran de clientes con domicilios cercanos (12 cuadras máx.). Consecuentemente se relevó a la competencia directa y ninguna de ellas tiene la presencia, en cantidad de locales, que tiene SushiClub en CABA y GBA (principales plazas competitivas). La demora media del mercado en la entrega de pedidos es de 75 mins.<sup>30</sup>

Consideramos que SushiClub puede diferenciarse, aprovechando la disponibilidad geográfica, haciendo más eficiente el servicio con una entrega más veloz y controlando la experiencia asociada al producto apoyándose en el peso de su valor intangible. Es importante destacar que el desafío se presenta en buscar creativamente la diferenciación en un tipo de servicio, con un recurso (deliveryman) que es igual en cualquier marca que lo ofrezca, ya sea de empanadas, pizza, comida árabe, etc.

Es por esto que apuntamos a la diferenciación cambiando las reglas del mercado y prospectivamente generando uno nuevo, el del Take Away. Trasladando a los clientes el beneficio económico de la baja de costos en la estructura de personal (menos motos) y logrando a su vez competitividad.

---

<sup>30</sup>(Información del Tablero de Control. SushiClub, Depto de Sistemas (Reporting), Julio - Octubre 2016)

### **-Plan de Acción:** Incentivar agresivamente el Take Away

Se sugiere incrementar el beneficio (descuento) en el concepto Take Away y reducir la estructura de deliverymen. Esto hará más competitivo el precio del producto y reducirá en 40 mins promedio la entrega de cada pedido. Por otra parte, creemos que les permitirá a los clientes acercarse aún más a cada sucursal a retirar sus pedidos viviendo una experiencia diferente, siendo atendido de manera personalizada. Con una recepcionista que amablemente les ofrecerá degustaciones de las nuevas piezas de sushi y tragos Absolut y Jameson, sin cargo. La intención es que todos los clientes puedan “respirar la atmósfera SushiClub”. Por otra parte, se sinergizará esta acción con una propuesta anterior de la compañía de comenzar a ser reconocida por su cocktelería. Esta propuesta profundiza, a su vez, la diferenciación con sus competidores directos.

### **6.6 Propuesta: Generar la cultura del aprendizaje compartido. Acercarse a los franquiciados**

Cuando SushiClub comenzó con su proceso de franquicias lo primero que realizó fue armar un extenso y profundo manual de procedimientos, con una consultora especializada. Comparándose con las empresas franquiciantes del mercado (exceptuando a las multinacionales) fue durante muchos años una ventaja competitiva. El manual no solo contempla los procedimientos escritos sino tener un equipo soporte que pueda relevar que los mismos sean llevados a cabo de manera correcta. Durante 11 años, este proceder, con el equipo operativo más robusto del mercado, fue el que proporcionó el crecimiento de las franquicias de SushiClub, pero en la actualidad no parece alcanzar.

Habiendo recorrido todas las franquicias del país, identificamos que los franquiciados percibían que sus negocios estaban en cierto declive, propio del entorno económico anteriormente expuesto, pero principalmente se manifestaban disconformes con la inflexibilidad de la marca franquiciante, SushiClub, para con ellos. Solo recibían visitas para ser auditados y muchos no estaban convencidos

de renovar sus contratos con SushiClub en un futuro. El cliente B2B de SushiClub percibía un beneficio inferior al costo de adquisición de la franquicia, que está dado por el fee de ingreso y el royalty mensual.<sup>31</sup>

Es importante destacar que SushiClub no tiene el suministro de los insumos de cada franquicia, como por ejemplo lo tiene Havanna con sus alfajores. Por lo que cuando el franquiciado percibe que el franquiciante no le agrega valor, la relación se pone “tirante” y comienzan a ver a SushiClub como “un socio solo en las ganancias”. Esto deviene en importantes moras en el pago de las regalías y en la baja calidad de sus productos y servicio, generándole a la marca SushiClub importantes perjuicios financieros y dañando concretamente su imagen en el mercado.

Consideramos que debemos cambiar la ecuación de valor del franquiciado haciendo algo diferente a lo actual.

**-Plan de Acción:** Generar una Unidad Operativa de consultoría

De cara a generar un acercamiento y agregarle valor al cliente B2B intentaremos dar un soporte al franquiciado en todas las líneas de su negocio, más allá de las habituales auditorías contractuales. Consideramos que esta filosofía cambiará la relación con los mismos.

Proponemos realizarle a cada franquicia consultorías integrales de su negocio, viajando, desde la casa matriz, y relevando cada entorno específico, sin costo alguno para el franquiciado. Los objetivos serán incrementar las ventas, ser más eficientes en costos y ser consecuentemente más rentables. Se les brindará contención y capacitación, In situ, en las posiciones estratégicas de cada restaurante. También se realizarán bimestralmente cursos online y diversos workshops para todos los empleados del franquiciado.

---

<sup>31</sup>(Relevamiento realizado por el autor de este trabajo final y la Gerencia de Operaciones de SushiClub, 2016)

La intención es que cada franquiciado haga uso de la estructura operativa de la casa matriz y que sienta su respaldo en el “día a día” operativo, esto es sumamente beneficioso si tomamos en cuenta, por ejemplo, que los Sushimen idóneos son escasos en el mercado. Se lo apoyará en las decisiones estratégicas de su negocio en base a su entorno competitivo, mediante una planificación holística Ad Hoc. Apuntamos a que en Junio de 2017 todos los franquiciados tengan su Plan Estratégico. Esto creemos que impactará de manera directa en sus rentabilidades y por consiguiente en su compromiso con la marca.

Todo el servicio brindado por esta Unidad, no tendrá costo adicional alguno para el franquiciado, por lo que realmente le agregará valor a su negocio. A su vez, hará al modelo de franquicias de SushiClub muy diferente respecto a los servicios que ofrecen los otros franquiciantes de origen nacional.

Es importante mencionar que este plan se llevará a cabo profesionalizando y rediseñando los equipos de trabajo, con un presupuesto total similar a los costos de la estructura actual (con capacidad ociosa y solapamiento de tareas). Apuntamos, a su vez, que los viajes incrementales se repaguen con la disminución en la mora e incobrabilidad del pago de regalías por parte de los franquiciados.

SushiClub debe generar, manteniendo los estándares de la marca, una propuesta de valor diferente en el mercado, basándose en la idiosincrasia y necesidad de cada franquicia.

## **6.7 Propuesta: Innovar y diferenciarse con sus socios estratégicos internacionales. Diversificar el riesgo país de manera sostenible**

Actualmente, el sistema de franquicias crece en Latinoamérica con éxito. Si bien es cierto que este concepto tardó unos cuantos años en llegar, ha quedado claro que ya se ha afianzado, y que está produciendo muchos beneficios dentro de las economías de estos países. Asimismo, de igual forma que muchas franquicias extranjeras se han expandido en Latinoamérica, otra gran cantidad de empresas han surgido de esa parte del mundo.

De este modo, aunque el modelo de franquicia haya tardado en ser implementado en Latinoamérica, el impacto que ha recibido esa parte del continente ha sido enorme, fortaleciendo su economía y dándole la oportunidad a estos estados de poder crear su propias marcas e intentar globalizarlas. Los países de América Latina con más franquicias que crecen con éxito son México, Brasil, Argentina, Venezuela, Chile, Perú y Colombia. En lo referente a los sectores, las franquicias gastronómicas son las franquicias que más crecen en Latinoamérica con éxito.<sup>32</sup>

Contrariamente, al proceso de expansión en la Rep. Argentina SushiClub no ha podido expandirse de manera rentable y sostenible, aún, en la región. En el terreno de la implementación internacional las experiencias pasadas exponen que fueron muy fructíferas en un comienzo (Playa del Carmen, Mérida, Madrid, Valencia, Palma de Mallorca y El Salvador) pero devinieron en relaciones comerciales no sostenibles.

En este último punto, el principal inconveniente (según lo conversado con los referentes del área) fue que el franquiciado internacional (España, México y El Salvador) comenzó a sentir que al cabo de unos años el franquiciante ya no le

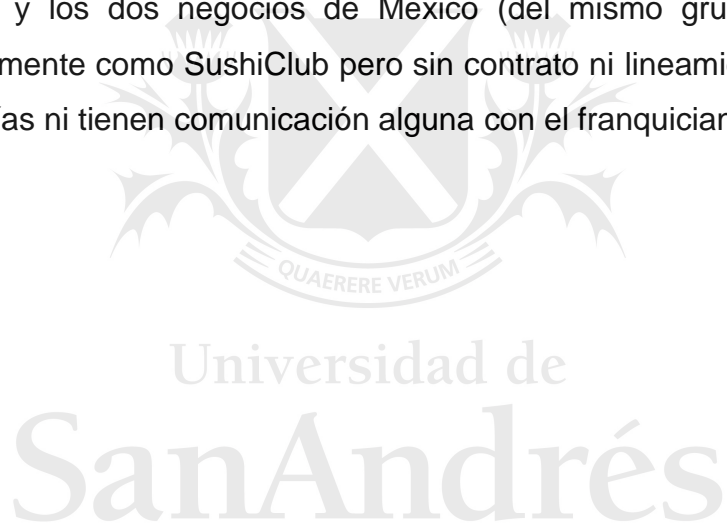
---

<sup>32</sup>Franquicia.net. *Franquicias que crecen en Latinoamérica con éxito* [www.franquicia.net](http://www.franquicia.net)  
Recuperado de: <http://www.franquicia.net/articulos/franquicias-que-crecen-en-latinoamerica-con-exito>



agregaba valor, solo lo auditaba de vez en cuando. No lo acompañaba en su “día a día” ni tampoco en sus decisiones estratégicas. Por lo que la relación se tornó “tirante”.

Pero en el plano internacional, a diferencia del mercado local, a SushiClub se le suma un inconveniente mayor y es que la marca no tiene ni la fuerza ni el poder de negociación que tiene en el mercado local. Por lo que el riesgo que el franquiciado internacional rompa definitivamente la relación contractual y siga con su negocio pero sin la marca SushiClub es una real amenaza. De hecho, esto es lo que sucedió anteriormente con los cuatro negocios muy exitosos, en términos de afluencia de público, en España (hoy llamados Japonice). El SushiClub de El Salvador cerró y los dos negocios de México (del mismo grupo inversor) se manejan actualmente como SushiClub pero sin contrato ni lineamientos de marca, no pagan regalías ni tienen comunicación alguna con el franquiciante.



**-Plan de acción:** Apostar a la expansión internacional, agregándole valor al partner internacional por medio de un modelo comercial diferente.

Siguiendo con el propósito estratégico de SushiClub, proponemos agregarle valor al partner internacional (al igual que en las franquicias nacionales) generando la cultura de un aprendizaje compartido mediante la anteriormente mencionada Unidad Operativa de Consultoría. Y a su vez, innovando en el modelo comercial.

La intención es conformar una sociedad con un partner propio del país en el que desembarcará la marca, que a su vez sería el inversor principal, pero con un manager asociado, propio del seno de la compañía en la Rep. Argentina. Este, será el responsable del negocio en la nueva plaza. Al cabo del período de recupero de la inversión, el nuevo negocio comenzará a pagarle las regalías internacionales al franquiciante, SushiClub.

Este plan de formación y desarrollo a mediano plazo, será muy beneficioso ya que ayudará a motivar a los aspirantes internos de SushiClub, pues se les proporcionarán importantes herramientas para su éxito profesional dentro y fuera de la organización, teniendo la posibilidad de vivir una experiencia de negocios internacional. Creemos, a su vez, que esto generará un círculo virtuoso con un claro y motivador plan de carrera y por otra parte una futura lealtad societaria, contrariamente a lo que sucedió anteriormente en el plano internacional.

Consideramos que el desafío está en formar profesionalmente a los colaboradores principales (empleados High Potentials de SushiClub) como futuros embajadores de la marca en el mundo, asociándolos para que den un salto cualitativo en su vida personal y profesional.

Es importante destacar que para esto la compañía debe estar abierta a generar un plan quinquenal de capacitación en management. Se pretende invertir el 1,5% de la facturación de la casa matriz en diferentes Posgrados, MBAs y Programas Ejecutivos para los partners internos detectados como High Potentials.

No es menor contemplar que por medio del programa Sepyme<sup>33</sup>, SushiClub SRL podrá recuperar hasta el 70% de lo invertido en este tipo de capacitaciones.

Creemos que con este nuevo modelo comercial (Unidad Operativa de Consultoría y Manager asociado), SushiClub se diferenciará respecto a las propuestas gastronómicas nacionales exportables y le permitirá desembarcar con éxito en el plano internacional, de manera sostenible. Consecuentemente comenzará a mitigar el riesgo de concentrar sus operaciones en un 90% en su país de origen, la Rep. Argentina, e incrementará su valor corporativo.



---

<sup>33</sup>(Programa de Crédito Fiscal para Capacitación de la Secretaría de Emprendedores y Pequeña y Mediana Empresa)

## 7. Conclusiones

Cuando hablamos del cambio y su impacto en la estrategia empresarial, consideramos que el cambio no es el problema. El problema es el período de transición entre el cambio y nuestra habilidad o no para adaptarnos.

Muchas organizaciones se han convertido en las víctimas de competidores más ágiles que no llevan la carga de la tradición familiar, o de estructuras obsoletas o desactualizadas de formas arraigadas de hacer las cosas sin un cuestionamiento. En un mundo donde una ventaja competitiva a menudo se evapora en menos de un año, las organizaciones no pueden permitirse pasar meses o años sin revisar su propósito estratégico y/o su estrategia competitiva, que no es lo mismo.

G. Hamel y C.K Prahalad (1994) sostienen que el propósito estratégico es más que una simple ambición desbocada, sino que el concepto también abarca un activo proceso de gestión, captura la esencia de ganar, es estable en el tiempo y fija un objetivo que merece esfuerzo y compromiso personal. La definición del propósito estratégico es clara respecto a los fines, pero flexible en cuanto a los medios, por lo que para alcanzarlo se requiere de una enorme anticipación, versatilidad y creatividad.<sup>34</sup>

Rita Gunther Mc Grath (2013) sostiene que para mantenerse un paso adelante, es necesario poner constantemente nuevas iniciativas estratégicas, trabajar sobre las habilidades y recursos y construir y explotar ventajas competitivas (aunque transitorias) diferentes. La misma autora menciona que la estrategia implica organizar movimientos competitivos en "arenas". Una arena es una combinación de un segmento de clientes, una oferta, y un entorno en el que se hace, y en el caso de SushiClub, el delivery es un buen ejemplo. La noción de una ventaja

---

<sup>34</sup>Hamel, G, Prahalad, C.K, (1994), *Competiting for the future*, Boston, Mass, Harvard Business School Press

competitiva transitoria es menos sobre ganar más dinero que sus pares de la industria y más sobre dar respuesta a los clientes en un entorno dado.<sup>35</sup>

La historia de SushiClub nos demuestra importantes conceptos vinculados a lo anterior. SushiClub cuenta con un conjunto de habilidades y recursos interrelacionados que hábilmente utilizados resultan difíciles (aunque no imposible) para los competidores de replicar.

Esta combinación de habilidades, recursos y capacidades se transforman, muchas veces en las herramientas principales a la hora de lograr el propósito estratégico y sirven de base para la generación de ventajas competitivas actuales y futuras.



---

<sup>35</sup> Gunther Mc Grath, R, (2013), *El final de la ventaja competitiva*, Boston, Harvard Business Review

## 8. Bibliografía

Barney, J, (1991), "Firm resources and sustained competitive Advantajes", *Journal of management*, vol 17, nro 1

Chan Kim, W, (2015), *Blue Ocean strategy*, Boston, Mass, Harvard Business Review Press

Gunther Mc Grath, R, (2013), *El final de la ventaja competitiva*, Boston, Harvard Business Review  
Hamel, G, Prahalad, C.K, (1994), *Competiting for the future*, Boston, Mass, Harvard Business School Press

Johanson, J; Vahlne, J.E. (1977), "The internacionalization process of the firm", *Journal of International Business Studies*, 8 (1)

Johnson, G, Scholes, K, Whittington, R, (2012), *Fundamentals of Strategy*, Londres, Prentice Hall

Planellas, M, (2015), *Las decisiones estratégicas*, Buenos Aires, Random House Mondadori SA

Porter, M.E, (1989), *Estrategia Competitiva*, Mexico DF, Compañía Editorial Continental

## Referencias de recursos electrónicos e internet

Asociación Argentina de Marcas y franquicias. *Ley de franquicias comerciales: un marco legal para asegurar el modelo de negocios probado*. Recuperado de: <http://www.aamf.com.ar/noticias/ley-set15.html>

Diario Clarín. *Los gastronómicos pactaron subas salariales de hasta 34%*. Recuperado de: [http://www.clarin.com/ieco/paritarias\\_2015-gastronomicos-barrionuevo\\_0\\_rJ5CeDFP7I.html](http://www.clarin.com/ieco/paritarias_2015-gastronomicos-barrionuevo_0_rJ5CeDFP7I.html)

Diario La Nacion. *El futuro de los Countries, según los especialistas*. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1896586-el-futuro-de-los-countries-segun-los-especialistas>

Diario Perfil. *Crece el delivery de sushi y supera al de pizza en casi todos los barrios*. [www.perfil.com](http://www.perfil.com). Recuperado de: <http://www.perfil.com/sociedad/crece-el-delivery-de-sushi-y-supera-al-de-pizza-en-casi-todos-los-barrios-1109-0033.phtml>

E-Rofex. Recuperado de: <http://www.rofex.com.ar/>

Franquicia.net. *Franquicias que crecen en Latinoamérica con éxito*. [www.franquicia.net](http://www.franquicia.net). Recuperado de: <http://www.franquicia.net/articulos/franquicias-que-crecen-en-latinoamerica-con-exito>

Latin American Media & Entertainment Observatory. *Tiempo Libre en Buenos Aires: 40% le dedica entre una y tres horas; a mayor nivel educativo, más ocio; para vacacionar, 50% prefiere mar y playa*. Recuperado de: <https://mediaandentertainmentobservatory.wordpress.com/tag/uade/>

Pedidos Ya. Recuperado de: [https://www.pedidosya.com.ar/restaurantes/buenos-aires/sushidelivery?pycat=googlesearch&cmp=sem\\_bra\\_AR\\_Buenos%20Aires\\_03&ag=&kwd=pedidos%20ya%20sushi&mt=e&net=g&dev=c&sitelink=&br=1&gclid=CPe9gYaV0dICFYcHkQod6t8PAQ](https://www.pedidosya.com.ar/restaurantes/buenos-aires/sushidelivery?pycat=googlesearch&cmp=sem_bra_AR_Buenos%20Aires_03&ag=&kwd=pedidos%20ya%20sushi&mt=e&net=g&dev=c&sitelink=&br=1&gclid=CPe9gYaV0dICFYcHkQod6t8PAQ)

Portal IProfesional. *La Crisis golpea a los gastronómicos en 2016.*  
www.iprofesional.com. Recuperado de: <http://www.iprofesional.com/notas/234829-La-crisis-golpea-a-los-gastronomicos-en-2016-cerraron-400-restaurants>

Portal Mercado. Mercados y Finanzas. www.mercado.com. Recuperado de:  
<http://www.mercado.com.ar/notas/mercados-y-finanzas/8022214/situacin-actual-del-sistema-de-franquicias->

Professional Academy. Analisis PESTEL. Recuperado de:  
<http://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---pestel-analysis>

Restaurante Dashi. Carta de Sushi 2016. www.dashi.com.ar. Recuperado de  
<http://www.dashi.com.ar/sushi/>

Restaurante Fabric. Carta de Sushi 2016 www.fabric.com.ar. Recuperado de  
<http://www.fabricsushi.com.ar/menu>

Restaurante SushiClub. Carta de Sushi 2016. www.sushiclubweb.com  
Recuperado de: [https://shop3.maxideli.com.ar/index.php?cod\\_cli=2861](https://shop3.maxideli.com.ar/index.php?cod_cli=2861)

Revista Planeta Joy. *Las tendencias gastronómicas para lo que queda de 2016*  
www.planetajoy.com.ar. Recuperado de:  
<http://www.planetajoy.com/?Las+tendencias+gastron%F3micas+para+lo+que+que+da+de+2016&page=ampliada&id=8648>



## 9. Anexos



36



37

---

<sup>36</sup> (Imagen anterior. SushiClub, Depto de Marketing, 2005)

<sup>37</sup> (Imagen actual. SushiClub, Depto de Marketing, 2011)



38



39

---

<sup>38</sup>(Hamburguesería CARNE, 2015)  
<sup>39</sup>(Hamburguesería CARNE, 2015)



40



41

---

<sup>40</sup> (Le Pain Quotidien, 2014)  
<sup>41</sup> (Le Pain Quotidien, 2016)



42



43

---

<sup>42</sup> (Nuevas Creaciones. SushiClub, Depto de Operaciones (Producto), 2016)  
<sup>43</sup> (Nuevas Creaciones. SushiClub, Depto de Operaciones (Producto), 2016)



44

Encuesta  
de satisfacción

let's  
**celebrate!**  
SUSHICLUB \*\*\*\*\*



45

Indicar con una cruz la respuesta.

1. ¿Conoce el combinado “Ármalo como Quieras”?

- Si  
 No

Comentarios \_\_\_\_\_

2. ¿Lo consume?

- Si  
 No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

*“En caso de no conocer el combinado “ACQ”, por favor solicitar al camarero/a la explicación del mismo”*

<sup>44</sup> (Nuevas Creaciones. SushiClub, Depto de Operaciones (Producto), 2016)

<sup>45</sup> (Modelo de Encuesta. SushiClub, Depto de Marketing, 2016)

3. Conociendo la propuesta del combinado "ACQ", ¿le parece interesante?

- Si
- No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

4. ¿Le parece competitivo su precio?

- Si
- No
- Regular

Comentarios \_\_\_\_\_

5. ¿Consume habitualmente postres después de cenar?

- Si
- No
- A veces
- Nunca

Comentarios \_\_\_\_\_

6. ¿Cuándo consume postres, lo hace en SushiClub o prefiere otras propuestas?

- Si
- No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

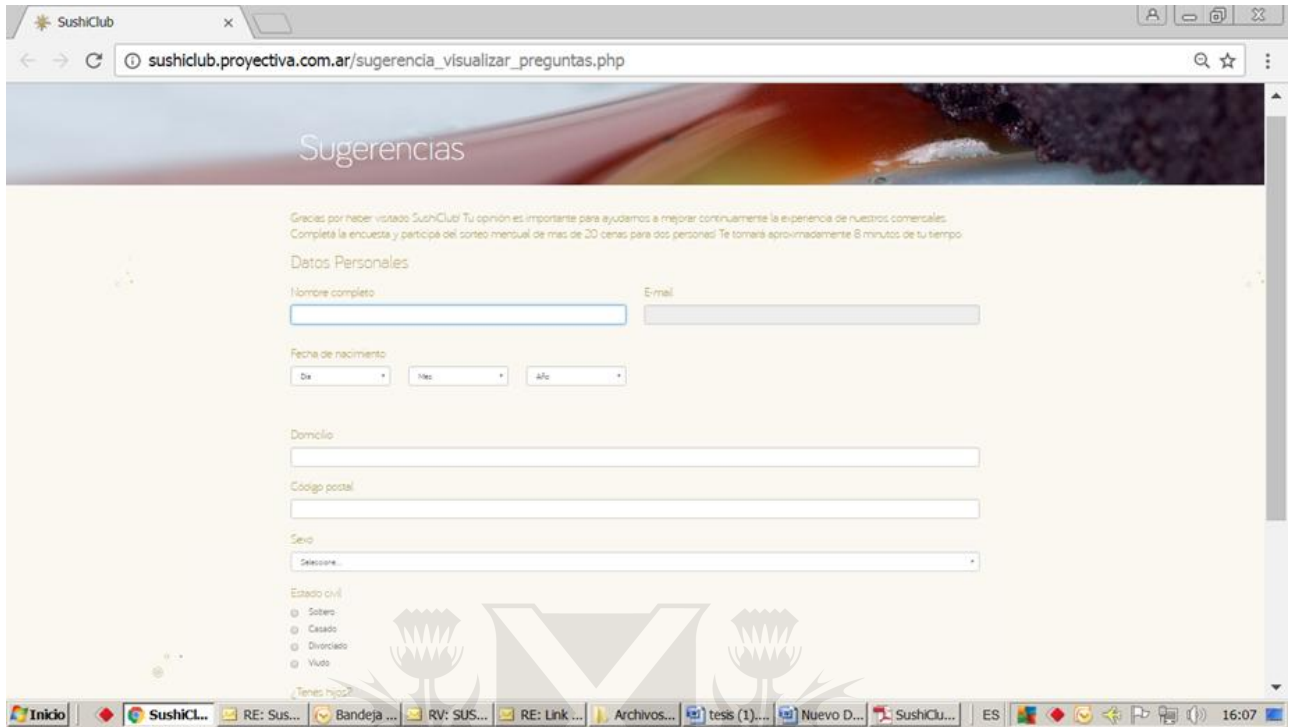
Observaciones:

\_\_\_\_\_

Nombre

Dirección

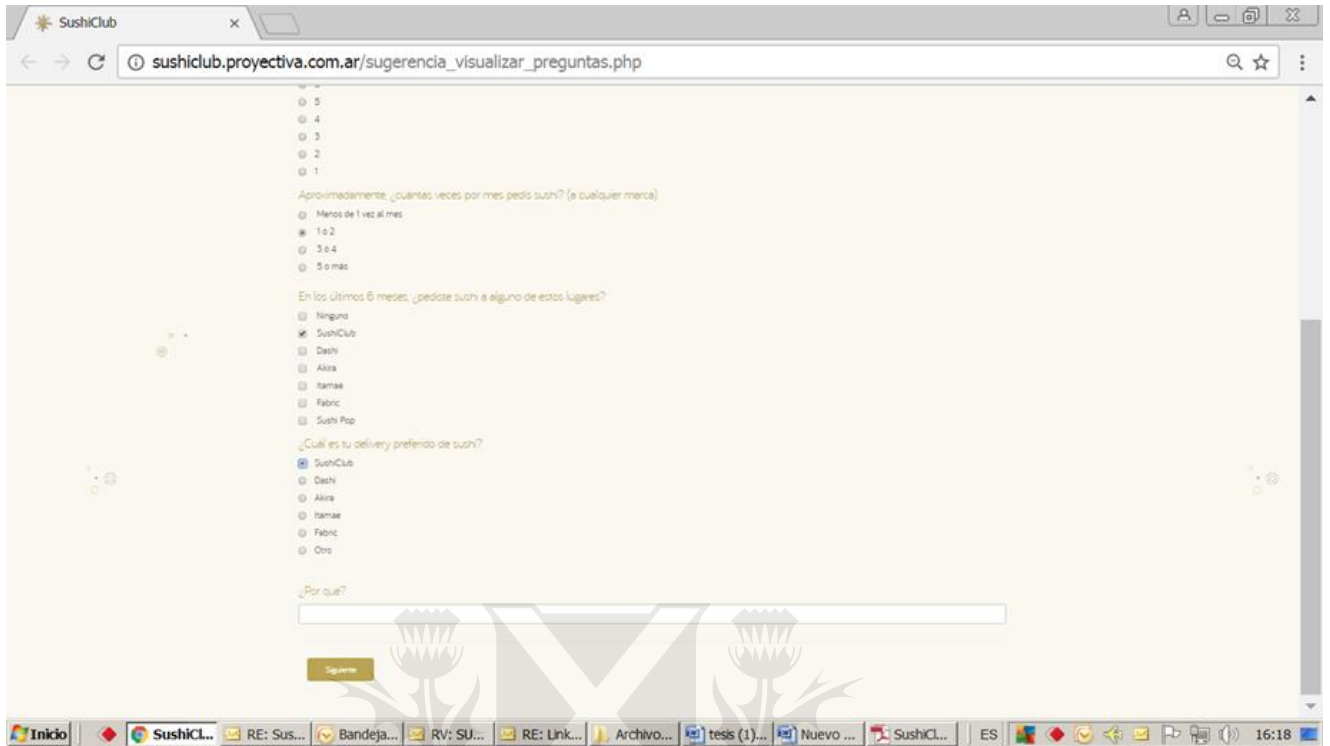
Universidad de  
**San Andrés**



46



<sup>46</sup> (Modelo de Encuesta. SushiClub, Depto de Marketing, 2016)



47



<sup>47</sup> (Modelo de Encuesta. SushiClub, Depto de Marketing, 2016)