



Universidad de  
**SanAndrés**

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas y Contador Público

### **Plan de Negocios**

*Local comercial/cultural, con vistas a ser base del desarrollo de un Barrio Japonés*

Autor: **Yamamoto Agustina**

Legajo N°: 25.076

Mentor: **Prof. David Bertagni**

Victoria, Buenos Aires, Argentina

31 de Julio de 2018

# Índice

<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	4
<b>Capítulo 1: Introducción</b> .....	5
Situación actual.....	5
Comunidad japonesa en la Argentina .....	5
La economía y el futuro de las importaciones en Argentina.....	6
Las relaciones comerciales entre Japón y Argentina .....	7
Evaluación de la oportunidad del negocio.....	8
Oportunidad.....	9
Negocio propuesto para capturar la oportunidad latente.....	12
El negocio propuesto .....	12
<b>Capítulo 2: Análisis del sector</b> .....	14
Herramientas de análisis.....	14
Las cinco fuerzas de Porter .....	14
Análisis PEST .....	17
Análisis FODA.....	23
<b>Capítulo 3: Investigación del mercado</b> .....	25
Análisis de los competidores .....	25
Relevamiento de campo.....	27
Estimación de la demanda.....	31
<b>Capítulo 4: Modelo del Negocio</b> .....	33
Propuesta de modelo de negocio (CANVAS).....	33
<b>Capítulo 5: Plan de Marketing</b> .....	37
Misión y Visión .....	37
Modelo de las 4P .....	38
<b>Capítulo 6: Operaciones del Negocio</b> .....	43
Ubicación del negocio.....	43
Horario de atención.....	45
Personal necesario.....	45
Descripción de los productos.....	46
Los tres negocios del emprendimiento .....	46
Proveedores .....	50
<b>Capítulo 7: Costos, Finanzas e Inversión</b> .....	51
Costos .....	52
Inversión Inicial .....	53

Estados de Resultados proyectados.....	54
<b>Capítulo 8: Equipo.</b> .....	59
<b>Capítulo 9: Aspectos legales e impositivos</b> .....	60
Sociedad.....	60
Leyes y normas aplicables.....	61
Impuestos .....	61
Habilitaciones.....	61
<b>Capítulo 10: Plan de implementación y riesgos</b> .....	62
Plan de implementación .....	62
Análisis de Riesgos.....	63
Planes para minimizar los riesgos.....	64
<b>Estrategia de salida</b> .....	65
<b>Bibliografía</b> .....	67
<b>Anexos</b> .....	71



Universidad de  
**San Andrés**

## Resumen Ejecutivo

El siguiente trabajo tiene como objetivo principal evaluar la viabilidad económica y comercial de un plan de negocios que consiste en el establecimiento de un local de compra y venta de productos japoneses, acompañado con un espacio cultural y un restaurante con comida típica del país milenario, del estilo *open kitchen*. Se prevé que el emprendimiento, bajo el nombre de Akane, sea la base para el desarrollo de un futuro Barrio Japonés.

Se trata de un proyecto novedoso destinado a todas aquellas personas que están interesadas en la cultura y las tradiciones de los japoneses. Es por ello que, se busca brindar un espacio ambientado de manera tal que el cliente pueda disfrutar y vivir la experiencia de estar en las tierras del Japón. Lo que prima en el negocio son los productos elaborados e importados de Japón, actividades culturales, musicalización oriental y comidas típicas realizadas por chefs de la comunidad. En este sentido, el valor agregado se encuentra en la variedad, calidad y precio de los productos y en la atención del personal de manera respetuosa y colaborativa –tal como se caracterizan los japoneses.

A pesar de que especialistas en materia económica, prevén un crecimiento futuro de la economía argentina, el escenario que se presenta, no resulta del todo favorable: leve crecimiento el PBI, inflación de alrededor del 20% y un dólar esperado de \$36 para el 2019, según el Banco Central. Sin embargo, en lo que respecta a nuestro emprendimiento, podemos inferir que las relaciones comerciales entre Argentina y Japón han mejorado y tomarán un rumbo ascendente permitiendo un intercambio comercial positivo.

El emprendimiento se podrá llevar a cabo con la existencia de un inversor comprometido con la comunidad que busque, al igual que la dueña, reforzar los lazos culturales y enseñar las cualidades de un país como Japón. Se requerirá una inversión inicial de **\$2.847.430** y se estima su **recupero en el tercer año de actividades**, si se recibe el 50% del EBITDA anualmente. Teniendo en cuenta una tasa de rentabilidad del 46,5%, se espera un **VAN de \$728.665** y la **TIR de 62,40%**.

# Capítulo 1: Introducción

## Situación actual

### Comunidad japonesa en la Argentina

*“Mi historia es larga, está para escribir un libro”.* Así empezaba Kesao Yamamoto –mi abuelo– su historia sobre la llegada a Argentina. Hoy tiene 90 años. Nació un 30 de marzo de 1928 en la ciudad de Nagano, Japón. A los 7 años de edad, en Julio de 1935, se subió al barco llamado *Oozaka Maru*, junto con toda su familia –mamá, papá, dos hermanos y una hermana– rumbo a las tierras desconocidas de América del Sur. La única razón que tenían para someterse a 60 días de viaje, en tercera clase dentro de un pequeño barco, cruzar el Océano Pacífico y las aguas turbulentas del Estrecho de Magallanes para llegar a las costas de Brasil, era la búsqueda de trabajo, luego de la famosa crisis económica del '30. En esa época, la Argentina no recibía inmigración del Oriente y es por ello, que Kesao llegó a San Pablo en donde se instaló junto con su familia en una colonia japonesa que había en Campinas. De todos los hermanos, fue el que más sufrió el cambio sobre todo porque, luego de haber iniciado sus estudios primarios en Japón, volvió a hacer primero y segundo grado en un colegio Japonés-Brasileño. Mientras él estudiaba, el resto de su familia se dedicaba a cosechar café bajo 40 grados de calor, en condiciones laborales precarias. Después de casi 3 años en Brasil, gracias a la ayuda del marido de su hermana, lograron llegar a la Argentina en 1938.

Esta breve historia de un inmigrante japonés se puede encontrar en miles de familias en Argentina. La corriente migratoria japonesa comenzó a llegar al país a principios del siglo XX.

Adentrándonos en la actualidad, según la Embajada de Japón en Argentina, la comunidad japonesa está formada por 65.000 miembros descendientes y 4.000 personas nacidas en Japón; ubicados en su mayoría en la ciudad de Buenos Aires<sup>1</sup>. Existen más de 16 Asociaciones Japonesas en todo el país que se dedican a mantener viva la cultura, brindando servicios de educación, actividades recreativas, culturales y festivales.

---

<sup>1</sup> [http://www.ar.emb-japan.go.jp/itpr\\_es/RelacionesBilaterales.html](http://www.ar.emb-japan.go.jp/itpr_es/RelacionesBilaterales.html)

## **La economía y el futuro de las importaciones en Argentina**

Para entrar en detalle con la propuesta de negocio, es pertinente analizar la economía del país en el que se quiere desarrollar la actividad. Particularmente, la economía argentina es difícil de predecir. Si al momento de realizar el Presupuesto para el 2018 se estimaba que la balanza comercial iba a ser deficitaria en US\$5.600 millones para todo el año, en Marzo del corriente año, agencias privadas determinaban que iba a alcanzar los US\$11.000 millones<sup>2</sup>. Según cifras estimadas del INDEC, en Mayo del 2018 las exportaciones alcanzaron los US\$5.162 millones mientras que las importaciones, los US\$6.447 millones<sup>3</sup>. Por lo que la balanza comercial fue deficitaria en US\$1.285 millones. Si se compara el mismo mes del 2017, las exportaciones cayeron un 6% y las importaciones aumentaron en un 6,3%. En lo que para el trabajo respecta, las importaciones de bienes de consumo aumentaron un 7,6%.

Según un informe “Argentina: un futuro brillante aún con desafíos” realizado por HSBC, Kantar TNS y Oxford Economics, el 84% de las empresas del país esperaban un aumento en los volúmenes comerciales para el 2018. Un resultado optimista que es acompañado con un panorama de expansión en el corto plazo y, tal como detalla el estudio, se debe a la estrategia gradualista en materia económica. Principalmente, un proceso gradual de liberalización comercial que incluye la eliminación de permisos de importación y derechos de exportación<sup>4</sup>. En la misma línea, el economista Rafael Rofman del Banco Central ha señalado que el país tiene gran oportunidad de crecimiento económico futuro<sup>5</sup>. Para ello, añade que es necesario que los potenciales trabajadores trabajen y produzcan igual o más que en el pasado; generando más productos y recursos por habitante lo que lleva a ahorrar más.

---

<sup>2</sup> <https://www.eleconomista.com.ar/2018-03-importaciones-crecen-3-veces-mas-que-las-exportaciones-y-rojo-duplicaria-la-proyeccion-oficial/>

<sup>3</sup> [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica\\_06\\_18.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica_06_18.pdf)

<sup>4</sup> [https://www.hsbc.com.ar/es/pdf/grupo/Gacetilla2018\\_Informe\\_HSBC-Argentina.pdf](https://www.hsbc.com.ar/es/pdf/grupo/Gacetilla2018_Informe_HSBC-Argentina.pdf)

<sup>5</sup> <https://www.lanacion.com.ar/2036607-argentina-2030-el-desafio-del-largo-plazo-en-un-pais-pendular>

## **Las relaciones comerciales entre Japón y Argentina**

En febrero de 2018 se cumplieron 120 años de relaciones bilaterales entre Argentina y Japón, a raíz de la firma conjunta del Tratado de Amistad, Comercio y Navegación en 1898. En lo que respecta al comercio, las últimas noticias tratan sobre la venta de carne vacuna a Japón y la importación de carne de Wagyu. Se trata de una gran oportunidad para las exportaciones del país ya que, según Clarín, los japoneses compraron 3.100 millones de dólares en carne bovina deshuesada en el último año<sup>6</sup>. Además, el viceministro de agricultura japonés, Atsushi Nonaka afirma en una nota del diario Clarín que han recibido la solicitud para comprar otros productos argentinos tales como las frutas y otras carnes de la zona de la Patagonia y alrededores. El único impedimento que encuentran es la distancia geográfica y las condiciones sanitarias<sup>7</sup>. Sin embargo, las relaciones comerciales datan desde ya varios años. Argentina es el quinto país exportador de Latinoamérica a Japón y cuenta con una inversión de alrededor de 1.624 millones de dólares repartidos en 74 empresas japonesas que operan hoy en día y la balanza comercial en 2017 fue de 1.694 millones de dólares. Así se detalla en el informe de BAE Negocios publicado en febrero de 2018<sup>8</sup>. Todos estos logros se deben al optimismo del Gobierno para potenciar la relación bilateral entre ambos países y aumentar los intercambios. En este sentido, el ministro de Agroindustria, Luis Miguel Etchevehere afirmó que el deseo está basado en profundizar los lazos de amistad y negocio, aprovechar las oportunidades y el contexto internacional actual que estamos viviendo<sup>9</sup>.

Según La Plata Hocht –el diario de la comunidad japonesa en Argentina– Japón demanda principalmente materia prima y alimentos a Argentina; mientras que nosotros importamos manufacturas industriales<sup>10</sup>.

---

<sup>6</sup> [https://www.clarin.com/rural/argentina-realiza-primer-embarque-carne-mercado-japones\\_0\\_SJ\\_GbD7NQ.html](https://www.clarin.com/rural/argentina-realiza-primer-embarque-carne-mercado-japones_0_SJ_GbD7NQ.html)

<sup>7</sup> [https://www.clarin.com/politica/japon-analiza-comprar-carne-vacuna-argentina-patagonia\\_0\\_ryTYC9OEm.html](https://www.clarin.com/politica/japon-analiza-comprar-carne-vacuna-argentina-patagonia_0_ryTYC9OEm.html)

<sup>8</sup> <https://www.baenegocios.com/economia-finanzas/Argentina-avanza-en-nuevos-acuerdos-comerciales-con-Japon-20180213-0084.html>

<sup>9</sup> <http://www.agritotal.com/nota/34734-argentina-y-japon-potencian-las-relaciones-comerciales/>

<sup>10</sup> [http://www.laplatahochi.com.ar/index.php?option=com\\_content&id=1843](http://www.laplatahochi.com.ar/index.php?option=com_content&id=1843)

## **Evaluación de la oportunidad del negocio**

- Japón y Argentina, países alejados geográficamente.
- No existen locales de venta exclusivos de productos japoneses en zona Norte del Gran Buenos Aires.
- Imposibilidad de conseguir en tiempo y forma productos y alimentos japoneses.

El principal inconveniente que se presenta para conocer y experimentar la cultura japonesa son los 18.370 kilómetros que separan Argentina de Japón. Viajar para conocer la cultura milenaria, implica estar dispuestos a encarar un viaje de alrededor de 30 horas de ida y 30 horas de vuelta. En el mes de Abril, uno de los pasajes más económicos a Tokyo se encontraba rondando los 23 mil pesos haciendo escala en Estados Unidos; lo que implica que una familia tipo debe ahorrar 92 mil pesos para abonar únicamente el viaje aéreo y conocer las tierras de Japón. La otra opción para poder interiorizarse sobre dicho país desde Argentina, es mediante las nuevas tecnologías, mediante el uso del Internet. Sin embargo, no es suficiente para vivir la experiencia, sentir los aromas y aprender las costumbres de los japoneses.

Los argentinos interesados por las comidas orientales, tenemos una gran oferta de restaurantes tanto en la Ciudad de Buenos Aires como en el conurbano bonaerense. Sin embargo, muchos de nosotros y sobre todo, descendientes de japoneses, nos gusta preparar y comer los platos tradicionales que nos hacían nuestros abuelos. Pero, se nos presenta la imposibilidad de encontrar los productos en el momento en que los necesitamos y la mayoría de las veces, no sabemos dónde conseguirlos. Al recurrir a la red de Internet, se puede encontrar que sólo existen 3 comercios con venta al público; todos ellos, en Capital Federal. Si bien existen gran cantidad de restaurantes en Zona Norte, no ocurre lo mismo con los locales de venta de productos japoneses. Solamente existe un pequeño local dentro del nuevo Barrio Chino de Tigre pero no cuenta con una variedad de productos y los precios son elevados en comparación con los de Capital Federal.

## Oportunidad

- En el país se incrementaron un 50% los viajes a Japón del 2016 al 2017.
- En 2017, ingresaron más de 20.000 turistas argentinos en Japón.
- Cada vez son más los argentinos interesados por la cultura asiática.
- El sushi como tercer comida más pedida en la plataforma de Pedidos.ya.
- Comida japonesa como opción saludable.
- Alta percepción de los consumidores argentinos acerca de los productos fabricados en Japón.

Si nos enfocamos en Japón como destino turístico, ya desde el 2015 son más los argentinos que se interesan por viajar a ese *país exótico*. Según datos de Al mundo.com, los vuelos se han incrementado en un 50% al comparar los primeros cinco meses del 2017 en relación con los del 2016<sup>11</sup>. Según el embajador de Japón en Argentina, Noriteru Fukushima, en el 2014, 8.000 argentinos viajaron a Japón; en el 2015, gracias a que River llegó a jugar el mundial de clubes, fueron 24.000 los argentinos que viajaron; en el 2016 disminuyó a 16.000 pero ya en el 2017 se registró una cantidad por encima de los 20.000 turistas argentinos.

Los argentinos no solo están interesados en conocer la cultura de Oriente en su totalidad ya que, no solo Japón es el destino que más creció sino que, las agencias turísticas online, señalan que las ventas de pasajes a Japón, Tailandia, India, Australia o Dubai han aumentado hasta un 300% en un año<sup>12</sup>. Si bien se sabe que viajar al sudeste asiático en estos días no resulta mucho más caro que otros destinos más tradicionales como Europa o Estados Unidos, hay un interés particular por la cultura oriental.

Dicho interés que exteriorizaron los argentinos en estos últimos años se puede observar en la cantidad de gente que visita el Barrio Chino de la calle Arribeños, en Belgrano. Si bien se lo conoce con ese nombre, también están presentes en menor medida, las comunidades taiwanesas y japonesas. Todo comenzó en 1980, con la oleada inmigratoria que rápidamente transformaron la zona residencial en un lugar con la fisonomía típica de un barrio chino:

---

<sup>11</sup> <https://www.lanacion.com.ar/2028757-japon-el-nuevo-destino-elegido-por-los-viajeros>

<sup>12</sup> <http://www.perfil.com/sociedad/crece-la-cifra-de-argentinos-que-eligen-destinos-exoticos-para-sus-vacaciones.phtml>

restaurantes de ese país, locales, templos budistas, etc. Desde ese entonces, la cantidad de visitantes fue aumentando y es el día de hoy que concurren diariamente miles de argentinos por día. Desde el año 2012 se viene festejando en la ciudad de Buenos Aires, el Año Nuevo Chino. Comenzó realizándose en la calle Arribeños, luego en las Barrancas de Belgrano y en el corriente año, debido al aumento en la cantidad de personas que asistían de un año al otro, se tuvo que llevar a cabo en la plaza Parques Nacionales. Según los organizadores, en uno de los días del último festejo (10 de febrero de 2018) se concentraron alrededor de 25.000 personas<sup>13</sup>.

Por otro lado, si tenemos en cuenta las nuevas tecnologías, sabemos que la comodidad es lo primero que busca el cliente al momento de realizar una compra por medio de Internet. Es por ello que las aplicaciones para pedir y recibir en la puerta de nuestra casa, han ganado preponderancia. Tal es el caso de Pedidos.ya, la cual ha tenido un crecimiento exponencial de alrededor del 200% del 2016 al 2017. En relación al tema central de este trabajo, según un estudio que ha realizado la propia plataforma, el sushi fue la tercer comida más pedida en el 2017, con el 10% del total de los pedidos; ha crecido un 40% en dicho año. Además, han obtenido que el sushi representa el 14% del total de los pedidos en los usuarios de Capital Federal posicionándola en el segundo lugar en Buenos Aires<sup>14</sup>. Lo que tradicionalmente sucedía era que el delivery de pizzas y empanadas lideraban los pedidos con envíos a domicilio pero, como podemos observar estamos viviendo un cambio importante. Hay que destacar que para que los usuarios puedan realizar pedidos de la comida típica de Japón, es necesario que restaurantes de sushi utilicen la plataforma como medio de comunicación con el cliente. En este sentido, Pedidos.Ya ha señalado un crecimiento del 32% de dichos restaurantes en la plataforma en el último año.

Adentrándonos en la comunidad japonesa en Argentina, existen distintas asociaciones agrupadas por zonas y cada una de ellas realiza eventos no solo para reunir a los miembros de la comunidad sino que además, para que aquellos interesados puedan participar y disfrutar de las comidas y danzas

---

<sup>13</sup> <https://www.lanacion.com.ar/2108375-ano-nuevo-chino-miles-de-personas-festejaron-ayer-entre-bailes-y-dragones>

<sup>14</sup> <https://www.pedidosya.com.ar/blog/dia-del-sushi>

típicas de Japón. En este sentido, los eventos más conocidos son “Bon Odori” y “Bazza”. El Bon Odori se trata de un festival de danza celebrado durante la noche ya que se cree que las almas de los ancestros regresan en ese momento y tanto en Argentina como en Japón, se realiza en época de verano. Pudimos observar en *Google Trends* que los argentinos buscaron la palabra *Bon Odori* en el buscador en varias oportunidades pero, los picos más altos de búsquedas se encuentran en el mes de Enero que es cuando se realiza el de la Asociación Japonesa La Plata y el de Asociación Japonesa Sarmiento. (Ver Anexo 1). Por su parte, el Bazza es una kermesse que se puede disfrutar durante el día. En ambos casos, los mismos organizadores estiman que entre el 60% y 70% de los concurrentes son argentinos sin ascendencia japonesa y, en su mayoría, son jóvenes o padres con sus hijos pequeños. Siguiendo con la misma línea, es el caso de la Asociación Japonesa Sarmiento ubicada en la localidad de José C´Paz, en donde se han inscripto más de 50 adultos para aprender el idioma y se han agotado los cupos para las clases de dibujo o *manga*, como se dice en Japón. En una entrevista que le realizamos a un miembro del Centro Nikkei (Asociación Civil sin fines de lucro de los descendientes de japoneses en Argentina) nos comentó que todo lo que es organizado, armado y difundido por la colectividad japonesa está muy bien recibido por los argentinos. Para dar un ejemplo, ingresamos a la página web del Centro Nikkei (<https://www.facebook.com/CentroNikkeiAR/>) que posee más de 10.150 seguidores y encontramos más de 40 comentarios de argentinos interesados por lo que brinda la página y muchos de ellos, están fascinados por el idioma.

Otro tema interesante está relacionado con la comida japonesa y el cuidado de la salud. Comer arroz, fideos pero también, mucho pescado, verduras y frutas, en porciones pequeñas es más saludable que el asado, las empanadas fritas y los pastelitos de los argentinos. A ello se le suma que, muchos japoneses tienen sus propias huertas o pequeños terrenos para la producción y de esa manera, consiguen los alimentos de manera natural y más fresca. Todo esto, junto con las políticas que ha implementado el Gobierno para frenar la obesidad, hizo que Japón tenga en el 2017, uno de los índices de obesidad

más bajos del mundo; sólo un 3,5% de obesidad entre la población adulta<sup>15</sup>. Mientras que la Argentina, es el país de Latino América con mayor índice de obesidad: 26,7%. Desde su ingreso al país en la década de los ´90, el consumo de sushi ha crecido y hoy en día, hasta se puede decir que se ha convertido en una de las comidas preferidas de los argentinos. Bajo en calorías y rico en nutrientes, permiten que sea perfecto para adelgazar.

Por último, según señala el portal de estadísticas, Statista, en el 2017, los productos fabricados en Japón ocuparon el cuarto lugar en el ranking de percepciones de los consumidores argentinos acerca de los productos fabricados en otros países<sup>16</sup> (Ver Anexo 2).

### **Negocio propuesto para capturar la oportunidad latente**

- Local comercial/cultural de productos japoneses importados.
- Alianzas futuras para la creación de un Barrio Japonés.

### **El negocio propuesto**

El negocio propuesto llevará el nombre de Akane y estará basado en la construcción de un local dedicado a la compra y venta de productos japoneses. Pero, no se trata de un mero comercio sino que además se buscará incorporar distintos talleres, presentaciones y exhibiciones culturales para que los clientes puedan interiorizarse aún más sobre la cultura. En este sentido, se determinará la posibilidad de realizar una primera alianza estratégica con los dueños del reciente restaurant *Mirutaki*, ubicado en Palermo; de manera tal, que el cliente potencial no solo irá al local a comprar diversos productos importados sino que además, podrá disfrutar de una deliciosa comida típica y/o bien asistir a uno de los talleres que brindaremos, como por ejemplo, el taller de Origami.

El objetivo principal de este local comercial/cultural es que los argentinos puedan adquirir productos, pasear y vivir una experiencia similar a estar en Japón; probar comidas típicas, sacarse fotos con indumentaria tradicional, escuchar los sonidos de los Taiko (tambores japoneses) que se usan para los festivales, sentir el aroma del té verde, conocer todo acerca de la cultura y las

<sup>15</sup> <http://www.bbc.com/mundo/noticias-39143212>

<sup>16</sup> <https://es-statista-com.eza.udes.edu.ar/estadisticas/679079/percepcion-de-los-productos-fabricados-en-otros-paises-por-los-consumidores-argentinos/>

tradiciones de un país tan lejano geográficamente como lo es Japón. Es por esta razón que se utiliza al local de ventas como punto de partida para emprender el proyecto de un Barrio Japonés y que, junto con las distintas actividades culturales, permitan crear un polo de atracción para todas aquellas personas interesadas en la cultura japonesa. Es decir que, a medida que el local comercial/cultural vaya creciendo, complementaremos el negocio con la búsqueda de alianzas estratégicas con emprendedores, empresarios, comerciantes relacionados con la cultura japonesa para poder crear a futuro, dicho un Barrio Japonés. En este sentido, las posibles alianzas serán:

- Nueva Casa Japonesa: excelente restaurant ubicado en CABA, donde se ofrecen distintos platos típicos japoneses.
- Japón Hoy: se trata de un programa de radio ubicada en Palermo y se puede sintonizar en FM 93.9; es conducido por Ricardo Hokama y Erica Mariani.
- Agencia Miyamoto S.R.L.: es una agencia de turismo ubicada en Carlos Pellegrini 739, CABA.
- Jardín Japones: como su nombre lo indica, se trata de un jardín japonés ubicado en Parque Tres de Febrero, en la zona de Palermo en donde uno puede lograr un acercamiento a la cultura milenaria desde lo visual.
- Asociación Japonesa Sarmiento: institución educativa y social en donde chicos y adultos nikkei –se llama así a los descendientes de japoneses– y no nikkei pueden aprender el idioma y también se brindan clases de manga, Taiko y Ping Pong.

Para iniciar actividades, resulta difícil importar directamente productos desde su país de origen ya que es necesario tener una buena red de contacto en el exterior para poder conseguir buenos proveedores que cumplan con altos estándares de calidad, con los plazos de entrega y que sean de confianza. Es por ello que se evaluará la posibilidad de emprender este negocio mediante un importador de por medio que ya posea experiencia en el tema, y cumpla con los requisitos importantes que mencionamos anteriormente.

## Capítulo 2: Análisis del sector

### Herramientas de análisis

#### Las cinco fuerzas de Porter

Toda empresa se desarrolla dentro de una o varias industrias y entender dicho entorno permite tener una visión más clara acerca del escenario con el que uno se va a encontrar al momento de iniciar un negocio. El modelo de las 5 fuerzas de Porter es un marco teórico que concentra cinco fuerzas que generan competencia dentro de la industria: la amenaza de nuevos competidores potenciales, el grado de rivalidad de los competidores dentro de la industria, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de existencia de productos sustitutos.

La industria dentro de la cual vamos a operar y por ende, analizar, es la de compra y venta de productos importados.

**Amenaza de nuevos competidores potenciales.** En este punto, nos referimos al potencial ingreso; siempre existe una amenaza latente de que ingresen nuevos jugadores a la industria. Cuando las barreras de entrada a la industria son altas o dicho de otro modo, cuantos mayores sean los costos para asumir, es menos probable que ingresen nuevos competidores. Siguiendo con esta línea y con el análisis del trabajo, podemos decir que en cuanto a las economías de escala de la oferta, podemos encontrar al Barrio Chino de Belgrano con productos japoneses que fue creado hace ya varios años, tiene experiencia en el tiempo y es reconocido por la mayoría de los argentinos. Ello genera que para ingresar, debemos invertir en infraestructura y el proceso para establecerse es mucho más largo. Aún así, podríamos decir que no existe lealtad alguna a los productos que se venden en el barrio chino ya que, como pudimos observar en el ranking de percepciones de los consumidores argentinos acerca de los productos fabricados en otros países realizado por Statista: no aparece China en los primeros lugares. Esto sería un punto a favor del local japonés porque generaría mayor confianza por parte de los clientes.

Por otro lado, la inversión para la creación de un local comercial – pequeño o mediano- dedicado a la compra y venta de productos importados

no es alta. Por ende, la amenaza de nuevos jugadores a la industria puede considerarse MEDIA.

**Grado de rivalidad de los competidores dentro de la industria.** La rentabilidad de la empresa será menor cuando haya niveles altos de competencia en el sector. Dicha intensidad puede ser determinada por diversos factores que se van a analizar a continuación: en primer lugar, se puede considerar al negocio de compra y venta de productos japoneses importados como una industria concentrada en pocos jugadores ya que no existen grandes competidores sino que, tal como se señaló anteriormente, hay apenas tres locales en CABA y pequeños negocios que venden productos japoneses junto con productos saludables. Con respecto al Gran Buenos Aires, sólo existe un pequeño local dentro del nuevo Barrio Chino ubicado en la zona de la localidad de Tigre. En segundo lugar, podríamos decir que no existe un costo elevado para el cliente de cambiar de proveedor porque se tratan de productos altamente sustituibles. En tercer lugar, hay que analizar las barreras de salida que, en este caso, consideramos que no son elevadas debido a que las inversiones en equipos y productos no resultan ser altas y por ende, pueden ser liquidadas fácilmente. Por último, al tener en cuenta las condiciones de la demanda, se puede observar un escenario favorable con gran potencial de crecimiento en el mercado.

Entonces, con respecto a la rivalidad entre los competidores dentro de la industria, podemos decir que es MEDIA debido a que, si bien la rivalidad es alta al decir que existe una concentración del mercado en pocos jugadores y el costo de cambiar de proveedor para el cliente es bajo; las bajas barreras de salida y las condiciones de crecimiento de la demanda y del mercado, atenúan y moderan dicha rivalidad.

**Poder de negociación de los clientes.** La existencia de pocos clientes genera mayor poder de negociación sobre los proveedores. Sin embargo, en la industria bajo análisis, podemos decir que existen grandes cantidades de potenciales clientes y se tratan de consumidores finales que por lo general, no tienen la capacidad de influir en los precios ya establecidos por las compañías. Esto hace que su poder de negociación sea bajo aunque se ve apalancado por

la posibilidad que tienen los clientes de acceder a otros insumos sin tanto costo. Además, con las nuevas tecnologías, los clientes pueden dañar la marca de una compañía viralizando determinados aspectos negativos de dicha empresa en tan solo pocos días. Es por ello que, su poder de negociación decimos que es MEDIO-BAJO.

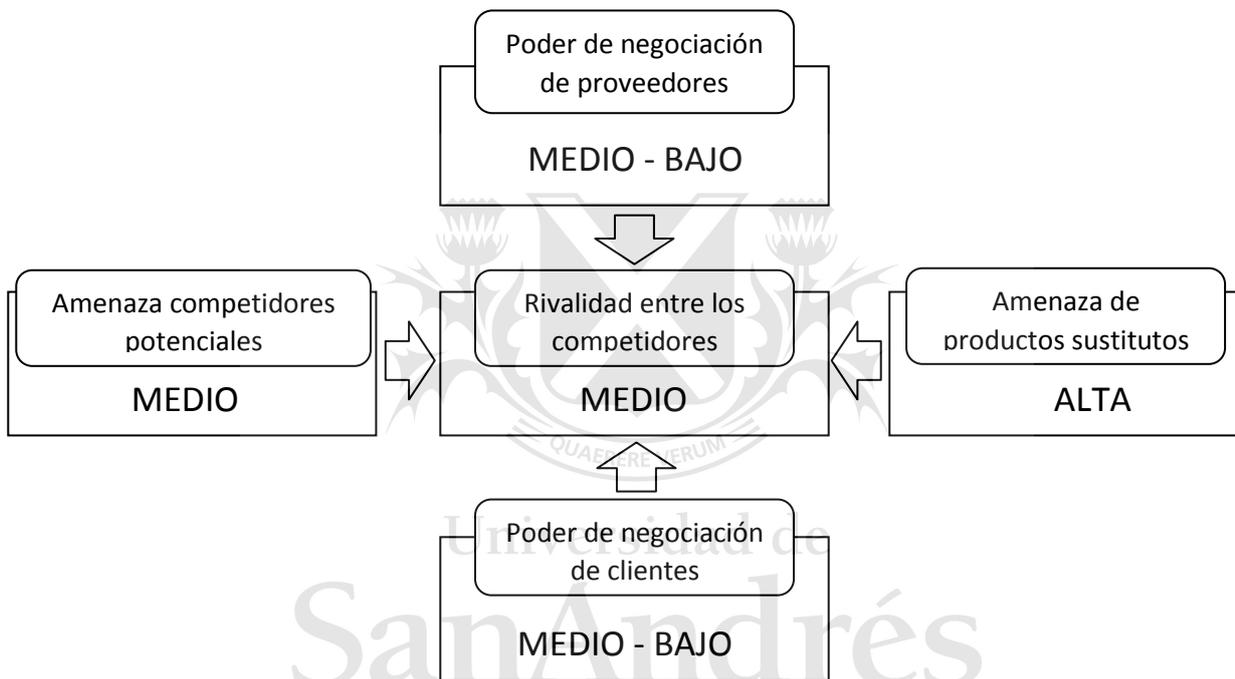
***Poder de negociación de los proveedores.*** El poder de negociación se relaciona con la cantidad de proveedores; a mayor grado de concentración de la industria, mayor es su poder porque al ser pocos, los clientes deben aceptar los precios que se les impone y no tienen la capacidad de influir en la negociación. Siguiendo con el análisis de la industria de compra y venta de productos importados desde Japón, no existen más de dos grandes proveedores en el país: Kometo e Importadora Nacatto. En este sentido, su poder de negociación es alto. Sin embargo, creemos que durante el transcurso de los años en la industria, Akane –así como también, otras empresas- tendrán la posibilidad de convertirse en importadoras y por ende, integrarse hacia atrás en la cadena de valor. Ello generaría una disminución en el poder de negociación de los proveedores. Se le suma la disponibilidad de productos sustitutos de origen oriental, tal como lo que se pueden encontrar en el Barrio Chino. Por todo ello, su poder de negociación decimos que es MEDIO-BAJO.

En nuestro caso en particular, como se verá más adelante, se ha decidido relacionarse comercialmente con Kometo. Se trata del proveedor y aliado clave en la cadena de valor ya que tiene trayectoria en el mercado y los contactos necesarios para que los productos lleguen con la mayor calidad y frescura posible directamente desde Japón. En esta primera etapa en la que la compañía recién ingresa en el mercado, resulta fundamental aceptar determinadas condiciones establecidas por el proveedor. Sin embargo, en un futuro se podría considerar la posibilidad de convertirnos en importadores y traer los productos directamente desde el país milenario.

***Amenaza de productos sustitutos.*** En este punto se contempla la idea de que el producto ofrecido por la compañía sea reemplazado por un sustituto de otra industria que satisfaga similares necesidades del consumidor. En este sentido, podemos analizarlo desde dos perspectivas: por un lado, un local físico

dedicado a la compra y venta de productos importados puede ser fácilmente sustituido –hoy en día- por las tiendas online. Por otro lado, la amplia variedad de productos que ofrece Akane varían desde comestibles hasta artículos del hogar, pasando por bebidas líquidas y productos de higiene; todos ellos, de origen japonés. La amenaza de productos sustitutos estaría presente en supermercados locales, tiendas, mercados, ferias, entre otras. En resumen, dicha amenaza puede ser considerada ALTA.

Gráfico 1: Resumen de las 5 fuerzas de Porter. Elaboración propia.



### Análisis PEST

El entorno macro en el que se desarrolla una organización, está compuesto por diversos factores que afectan y condicionan el día a día de la empresa. El impacto que genera cada una de ellas, puede variar y se tratan de factores que pueden ser predecibles así como también, impredecibles; lo que dificulta más el desarrollo normal de las actividades. Para analizar el entorno macro de Akane, utilizaremos el modelo PEST. En este sentido, se analizan cuatro grandes factores que directa o indirectamente afectan a la industria: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

**Factores Políticos.** Dentro de los factores políticos encontramos el marco regulatorio del país en donde Akane va a desarrollar sus actividades comerciales. Es necesario que tenga la capacidad de adaptarse al entorno sin perder de vista el modelo de negocio a seguir. Además, debe tener en cuenta la estabilidad gubernamental ya que dependiendo del Gobierno de turno, se pueden llegar a tomar determinadas políticas y medidas que pueden ser favorables para una compañía que se dedica a la compra y venta de productos directamente importados. Pero, del mismo modo en que pueden beneficiarse, se les pueden generar problemas y verse desfavorecidos en caso que se establezcan, por ejemplo, políticas de restricciones a las importaciones. En este sentido, se deben tomar decisiones condicionadas con las expectativas en relación a las próximas elecciones presidenciales del 2019.

En relación al presente emprendimiento, debemos tener presente que en junio pasado, Argentina volvió a ser clasificada como país emergente por la entidad estadounidense MSCI (Morgan Stanley Capital International). En gran medida se debe a la gestión del actual gobierno de Mauricio Macri, quien ha logrado superar el default, eliminar el cepo cambiario y generar progresos de carácter institucionales. Según el diario La Nación, dicha recategorización genera esperanzas de lograr inversiones y aumentan la confianza en el futuro de la economía del país<sup>17</sup>. Sin embargo, existen muchos otros factores y variables que llevarían a que la Argentina recupere su estabilidad, crezca y alcance el éxito general.

El Gobierno ha realizado acciones positivas en pos del desarrollo del país, de reactivar la economía, generar nuevos empleos y de mejorar la calidad de vida de los argentinos. Entre dichas acciones podemos encontrar la eliminación o baja de las retenciones de trigo, maíz y soja; existe un plan de explotación del yacimiento de Vaca Muerta y una posibilidad latente de volver a venderle gas a Chile a fines del 2018 –afirma el gobernador de Neuquén, Omar Gutiérrez<sup>18</sup>; en línea con el punto anterior y luego de un aumento en las obras en el sector eléctrico del país, se eliminaron los subsidios en las tarifas de gas y electricidad pero se considera, al mismo tiempo, la existencia de una tarifa social. Otras de las medidas positivas del Gobierno actual, tiene que ver con el

---

<sup>17</sup> <https://www.lanacion.com.ar/2147043-la-argentina-mercado-emergente>

<sup>18</sup> [https://www.clarin.com/economia/argentina-volvera-vender-gas-chile-fines-2018\\_0\\_Syf5u5z2-.html](https://www.clarin.com/economia/argentina-volvera-vender-gas-chile-fines-2018_0_Syf5u5z2-.html)

aumento de trabajadores registrados en el sector privado; según el Diario Clarín, hubo un incremento interanual de 73.400 empleos<sup>19</sup>. Por otro lado, se está llevando a cabo la reparación histórica a los jubilados, reformas educativas, mayor libertad de prensa y se comenzaron a realizar grandes cambios en todo lo que tiene que ver con infraestructura y obras en todo el país.

**Factores Económicos.** En línea con los factores políticos, podríamos decir que no sólo es necesario entender las políticas y la estabilidad gubernamental del país, sino también todo lo relacionado con las políticas que giran en torno a los aranceles de importación y aranceles portuarios.

Como se mencionó anteriormente, en Mayo pasado, la balanza comercial fue deficitaria en US\$1.285 millones, donde las importaciones han aumentado del 2017 al 2018. Sin embargo, al mismo tiempo, nos encontramos en un escenario poco favorable para las PyMes: altas tasas y tarifas, junto con la devaluación de mayo y junio 2018. Según el Indec, el alza en los precios de Junio fue de 3,7%; mientras que, el acumulado fue de 16%<sup>20</sup>. Ello generó un gran impacto en los productos de consumo masivo. De todos modos, tal como se señala en el artículo de La Nación, como emprendedores debemos contribuir en el desarrollo de la economía por dos razones principales: en primer lugar, porque somos el germen de la actividad empresarial y constituimos el motor fundamental en la prosperidad del país. En segundo lugar, porque somos fuentes de innovación<sup>21</sup>. Siguiendo con esta misma línea, debemos aprovechar todas las oportunidades que surgen a pesar de encontrarnos en un entorno poco favorable. Akane, un futuro local comercial y cultural dedicado no sólo a vender productos importados de Japón sino que también, a brindar diversos servicios a la comunidad, de alguna manera le está dando una vuelta a la situación actual del país. Es decir, se nota la disminución del consumo por parte de los habitantes argentinos, pero Akane no ofrece solamente la venta de productos, sino que de alguna manera, visitar el comercio significa pasear y conocer otra cultura, otros intereses, otra forma de

---

<sup>19</sup> [https://www.clarin.com/economia/ano-crearon-200-mil-nuevos-puestos-trabajo-blanco\\_0\\_ryeMWvYcz.html](https://www.clarin.com/economia/ano-crearon-200-mil-nuevos-puestos-trabajo-blanco_0_ryeMWvYcz.html)

<sup>20</sup> <https://www.lanacion.com.ar/2154009-inflacion-cuanto-cuesta-llenar-el-changuito-de-ayer-a-hoy>

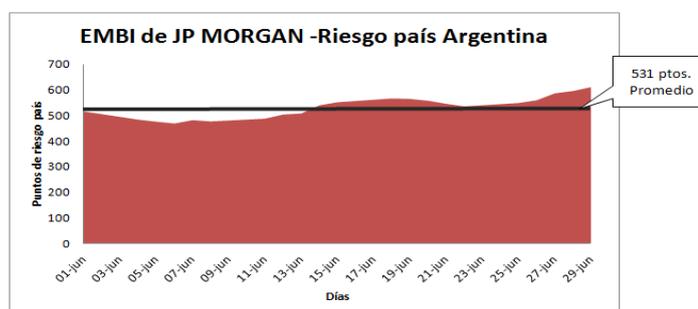
<sup>21</sup> <https://www.lanacion.com.ar/2153062-el-germen-de-la-actividad-empresarial>

vida; se trata de involucrar en todo momento, a las comunidades locales y realizar un desarrollo responsable de la actividad.

Otro factor económico importante tiene que ver con el rumbo de la economía Argentina. Cuando del PBI se trata, no son buenas las proyecciones: según el informe de Relevamiento de Expectativas del Mercado (REM)<sup>22</sup> emitido todos los meses por el Banco Central, en Junio del 2018, se esperaba un 0,5% de crecimiento proyectado para el corriente año; 1,55% para 2019 y 2,5% para el 2020. Por el lado de la inflación, el Banco Central espera que sea del 29,4% para este año, de 20,2% para el 2019 y del 15% para el 2020. Sin embargo, proyectar cómo será la economía del país no es nada fácil por ser considerado un país poco estable y hasta los especialistas en el tema cambian sus proyecciones de un mes al otro. El diagnóstico del Banco Central en Abril del 2018 –compartido por los bancos de inversión de Wall Street como JP Morgan o Morgan Stanley- estaba relacionado con una Argentina encaminada a 4 años consecutivos de expansión<sup>23</sup>.

En cuanto al indicador EMBI (Indicador de bonos de mercados emergentes) que mide la capacidad de un país de cumplir con el pago de su deuda externa, es decir al riesgo país, según JP Morgan Chase, Argentina tuvo un promedio en el mes de Junio de 531 puntos básicos. Ello nos ubica como uno de los países más riesgosos luego de Venezuela (4.713 puntos) y Ecuador (715 puntos).

Gráfico 2: Variación Riesgo país de Argentina. Elaboración propia con datos obtenidos de la página del Banco Central.



<sup>22</sup> <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM180629%20Resultados%20web.pdf>

<sup>23</sup> <https://www.infobae.com/economia/2018/04/08/argentina-ano-verde-se-esperan-4-anos-de-crecimiento-por-delante/>

Por último, Akane tiene que tener en cuenta las variaciones en el tipo de cambio para su desarrollo. Existe un impacto directo en el precio de los productos que se van a vender ya que se tratan de importaciones compradas en dólar estadounidense directamente de Japón. En este sentido, en el informe del REM mencionado anteriormente, se pronosticaba que el dólar cerraría en el 2018 en \$30,3 y ya para diciembre 2019, en \$36. Las tasas de cambio monetario podrían afectar de diversas maneras en el negocio si no se toman las decisiones correctas para mejorar la situación actual.

**Factores Sociales.** Dentro de los factores sociales del país, encontramos lo relativo a la demografía: la población de Argentina para Julio 2018 es de 44.271.041 habitantes. La superficie es de 2.780.400  $km^2$  por lo que, es muy baja la densidad de población, con 16 habitantes por  $km^2$ <sup>24</sup>.

En lo que respecta al trabajo, debemos analizar el perfil del consumidor al que apuntamos. Según distintas fuentes online, el argentino de hoy en día es racional, moderado y en muchos casos, desconfiado. Ello es esperable en tiempos en donde hay mucha incertidumbre sobre la economía del país. Según especialistas en tendencias de consumo de las consultoras W. Trendsity y Kantar Worldpanel agregan que el consumidor argentino es austero, administrador, atento y ahorrativo<sup>25</sup>. Todas estas características se deben tener en cuenta al momento de evaluar la rentabilidad del negocio, de establecer el precio de los productos y de lanzar promociones atractivas.

Algo interesante del argentino es el hecho de que, a pesar de la inestabilidad económica, no se resigna a gastar dinero en entretenimiento. Así lo señala La Nación en su artículo sobre el resultado del informe “Global Entertainment Media Outlook” de la consultora PwC (Price Waterhouse Cooper)<sup>26</sup>. Según dicho resultado, hubo un incremento en el gasto realizado en distintas formas de esparcimiento. La sección cultural de Akane permitirá atraer a los argentinos mediante las distintas exhibiciones y talleres que van a ser brindados.

---

<sup>24</sup> <https://datosmacro.expansion.com/paises/argentina>

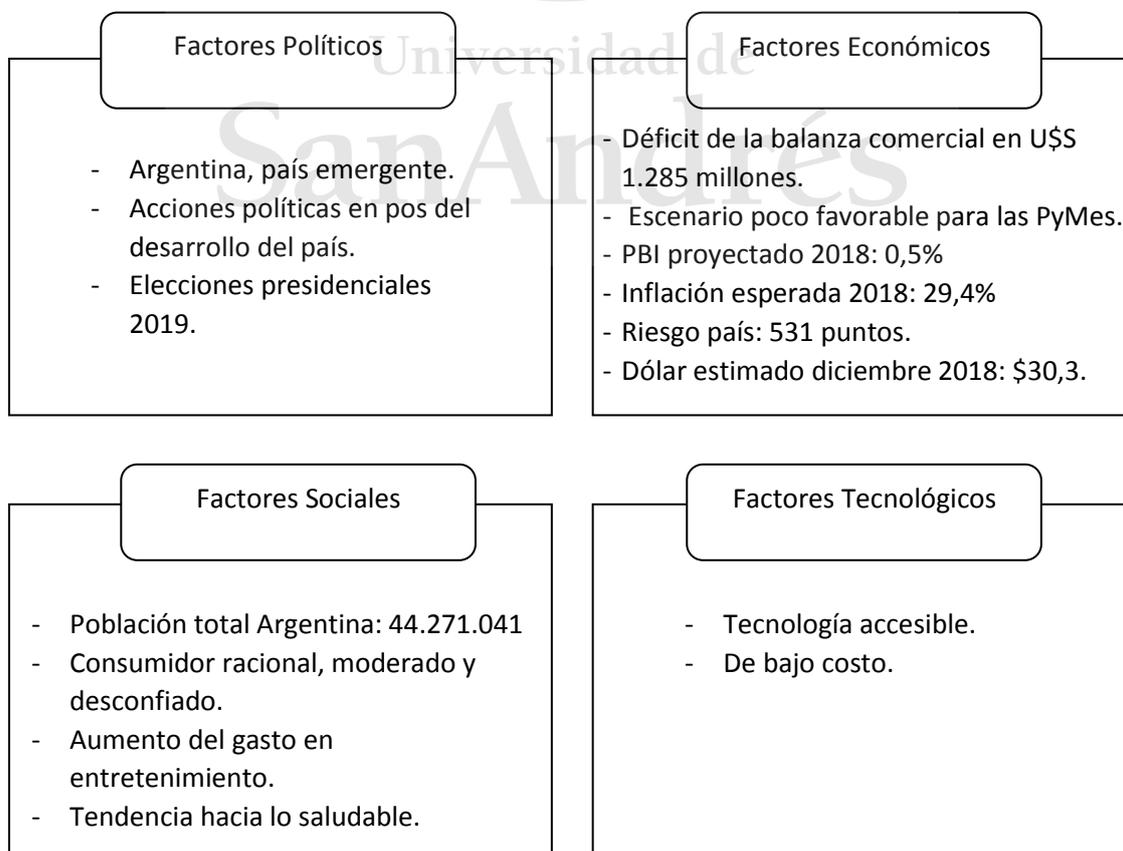
<sup>25</sup> <https://www.infobae.com/tendencias/2017/08/10/las-cuatro-a-que-definen-como-es-hoy-el-consumidor-argentino/>

<sup>26</sup> <https://www.lanacion.com.ar/2153141-cuanto-gastan-los-argentinos-para-divertirse>

Por último, como mencionamos al comienzo del trabajo, el cuidado de la salud es un tema que está de modo hoy en día en la vida de los argentinos. Cada vez más, se puede notar la tendencia que existe hacia lo saludable, hacia una alimentación con menos calorías y más variada. En la dieta de los japoneses abunda el arroz, el pescado, los fideos, las frutas y verduras; todo ello se va a poder encontrar en el restaurante japonés.

**Factores Tecnológicos.** Este factor es relevante al momento de la creación de un sistema de información eficiente para mejorar los procesos y la comunicación tanto dentro como fuera de la compañía. También va a ser importante para la sección de venta online que se prevé lanzar luego de la apertura del negocio. En este sentido, debemos analizar la amplia cantidad de dispositivos móviles, redes, hardware y software existentes en el mercado hoy en día. Es decir que, lo tecnológico tendrá su impacto en la parte administrativa y en la comercial.

Gráfico 3: Resumen de los factores del análisis PEST. Elaboración propia.



## **Análisis FODA**

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Se trata de una herramienta estratégica de análisis que brinda un diagnóstico sobre la compañía. Realizarlo de forma rigurosa y detallada permite entender cuáles son las capacidades y desafíos de la empresa para poder tomar decisiones estratégicas, oportunas y mejorar en el futuro.

La matriz FODA permite identificar las fortalezas y debilidades de la compañía bajo análisis, y las oportunidades y amenazas que presenta el mercado en el que se encuentra inmerso. Es decir que, se trata de un análisis interno [se muestran las características endógenas, positivas y negativas] y externo [tiene que ver con las características exógenas, positivas y negativas].

**Fortalezas.** La principal fortaleza que posee la compañía es que la dueña tiene ascendencia japonesa y ello permite tener una visión más detallada sobre cómo debe ser el local comercial/cultural para que el cliente pueda vivir una experiencia única sobre la cultura japonesa.

Se trata de un comercio totalmente novedoso y diferente a lo que el argentino está acostumbrado. Como se fue detallando a lo largo del trabajo, se trata de un lugar en donde se puede ir a comprar productos importados de Japón, pero también brindamos la posibilidad de conocer acerca de la cultura milenaria y aprender su idioma, de probar comidas típicas en el restaurante y de realizar actividades plenamente japonesas.

Si nos enfocamos en los productos, la gran fortaleza se encuentra en su origen: Japón. Ponemos toda la confianza en productos que sean exclusivamente de dicho país ya que tenemos conocimiento sobre el compromiso, la dedicación y la constancia de la gente que se dedica a su producción.

Otra fortaleza con la que contamos es la posibilidad de que Mirutaki sea el restaurante que nos acompañe en las actividades del día a día. Sus dueños son dos chefs reconocidos que, en los últimos días de Julio 2018 han logrado presenciar eventos culinarios importantes con el Embajador de Japón a raíz de los nuevos intercambios comerciales con el país oriental; además que, ambos tienen experiencia y trayectoria en el rubro de comida oriental.

En cuanto a la ubicación, se puede decir que se va a tratar de un aspecto positivo ya que se buscará una zona de fácil acceso, cercano a distintas estaciones de trenes y paradas de colectivos. Además, se tendrá en cuenta la existencia de un amplio espacio alrededor que va a permitir que los clientes puedan estacionar sus autos y también, permite pensar en la posible expansión hacia el barrio japonés.

**Oportunidades.** Akane sería pionera en el mercado por la variedad de su cartera de productos y servicios. Akane sería una “*pequeña Japón*” dentro de Argentina. Se puede observar este punto como una oportunidad ya que, al tratarse de algo nuevo y novedoso, llamará la atención de los curiosos argentinos.

Otras oportunidades que poseemos, fueron mencionadas anteriormente al comienzo del trabajo y se relacionan con que cada vez son más los argentinos que están interesados en la cultura asiática; el sushi se posicionó en tercer lugar como la comida más pedida en la plataforma de Pedidos.ya. Además, existe una alta percepción de los consumidores argentinos con respecto a los productos fabricados en Japón.

**Debilidades.** En cuanto a las debilidades de Akane, podemos encontrar la fuerte dependencia del proveedor. A lo largo de tiempo y adentrándonos más en el mercado de la importación, se analizará la posibilidad de traer directamente desde los proveedores japoneses, toda la mercadería.

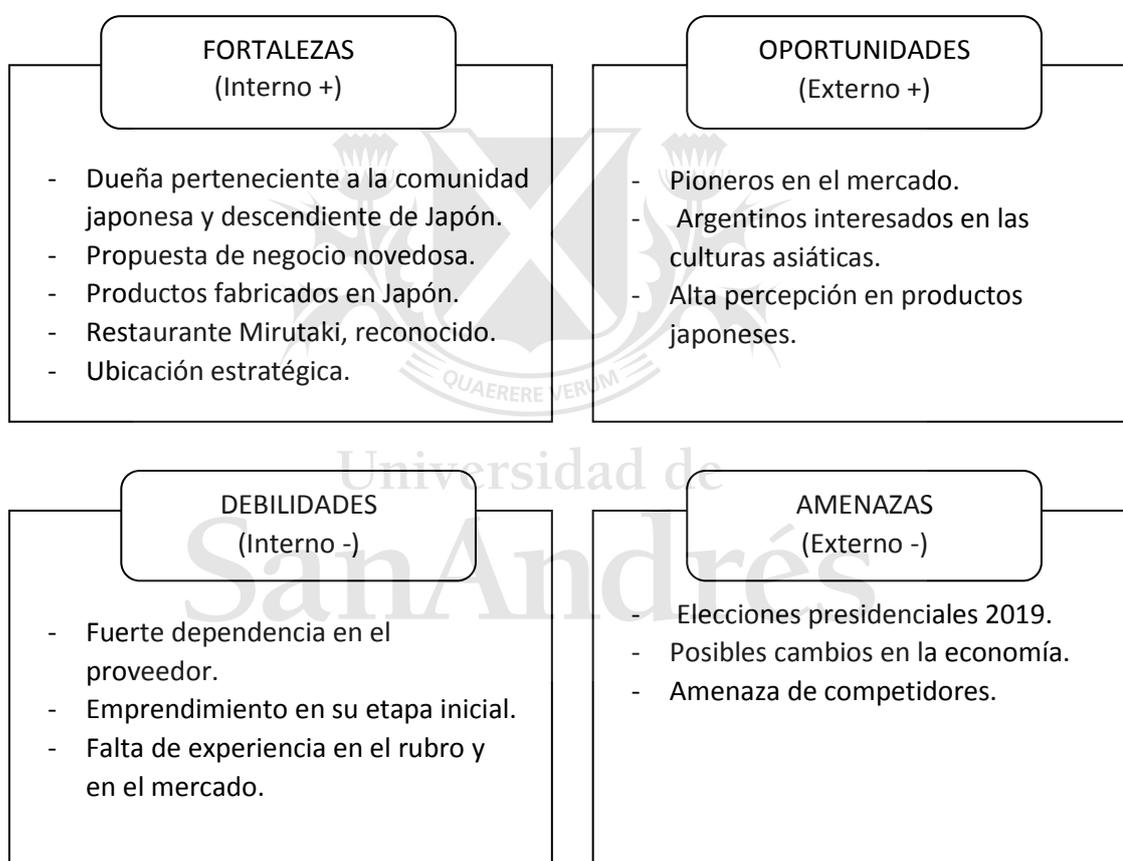
Por otro lado, entendemos que al tratarse de un emprendimiento, puedan surgir inconvenientes mayores que por el tamaño de la compañía y su falta de experiencia, no sea posible afrontarlos. En este sentido, todo lo relacionado con las políticas de importación y sus aranceles son desconocidos para la dueña. Es por ello que se optó por tener un intermediario en la cadena de abastecimiento de la compañía.

**Amenazas.** La principal amenaza para Akane tiene que ver con factores políticos y económicos. Por un lado, el próximo cambio de gobierno a nivel nacional se encuentra en el corto plazo y ello podría generar cambios en las políticas del país que impacten negativamente en la empresa. Por otro lado, y

relacionado con el punto anterior, pueden ocurrir cambios en la economía; tales como, desvío en el rumbo de la economía propiamente dicha, modificarse el tipo cambiario y aumentar la inflación. Si bien los argentinos estamos acostumbrados a todo tipo de vaivenes, para un emprendimiento como el de Akane podría ser perjudicial para el desarrollo de sus actividades.

Por otro lado, encontramos a los posibles competidores en el mercado que pueden llegar a ver atractivo el modelo de negocio propuesto y generar mayor grado de rivalidad.

Gráfico 4: Resumen de las principales variables del FODA. Elaboración propia.



## Capítulo 3: Investigación del mercado

### Análisis de los competidores

Para iniciar un emprendimiento es necesario entender y analizar a la competencia para determinar si el producto o servicios que brindamos tiene las cualidades adecuadas para competir dentro del mercado. En este sentido, podríamos decir que, Akane no cuenta con un competidor directo debido a la

variedad de productos y servicios que brinda en un mismo lugar, a un precio razonable y con altos estándares de calidad. Sin embargo, podemos encontrar comercios que se concentren en una o dos de las actividades con las que contamos. Para tener un mayor conocimiento del mercado, decidimos realizar una investigación de nuestros mayores competidores potenciales:

- **Jardín Japonés.** Se trata de un espacio ubicado en el barrio de Palermo que busca imitar un típico jardín japonés, con lagos, puentes, variedad de plantas y esculturas típicas. Este año 2018 cumplió 50 años de trayectoria en el país. Se encuentra abierto todos los días y el valor de la entrada es de \$120. Es el competidor que más se asemeja a los servicios que brinda Akane ya que cuenta con dicho espacio para que el cliente pueda pasar un momento agradable disfrutando del paisaje recreado al estilo tradicional japonés y al mismo tiempo, cuenta con una casa de té y un restaurante. Sin embargo, para ir a comer allí, se gasta un promedio de \$1.200 por persona y no existe un local de ventas de productos japoneses. Se brindan esporádicamente, actividades culturales.

Nos pusimos en contacto con el asesor gerencia de cultura y mantenimiento del Jardín Japonés, Malio Sakata quien nos comentó que en promedio por día ingresan unas 1.000 personas y días de fin de semana, 3.000. Además, agregó que, en su mayoría no son pertenecientes a la cultura japonesa sino que mayoritariamente, son habitantes locales o extranjeros. Para cerrar la entrevista, nos confirmó que desde su perspectiva, definitivamente los argentinos están interesados en la comunidad y la cultura japonesa.

- Por cercanía, podríamos decir que el nuevo **Barrio Chino** ubicado en la zona de Tigre sería un potencial competidor de Akane. Los días de atención al público son sábados y domingos de 10:00hs a 20:00hs y la entrada es libre y gratuita. Para tomar conocimiento de la dimensión de la competencia, decidimos realizar un trabajo de campo en el barrio y pudimos constatar que si bien se trata de un barrio chino, cuenta solamente con un pequeño local que vende productos japoneses. No tiene variedad de productos y los precios son elevados en comparación con locales investigados de Capital Federal.

- El original **Barrio Chino** de Buenos Aires se encuentra en la zona de Belgrano. Los locales se encuentran abiertos todos los días de 10:00 a 21:00hs. En este caso, se trata de un conjunto de negocios y restaurantes que brindan comidas chinas y productos orientales –chinos, japoneses y taiwaneses. Es por ello, que consideramos que el Barrio Chino es un competidor indirecto, que tiene experiencia en el negocio, cuenta con miles de visitantes por día pero, no se trata de la cultura japonesa sino de otra totalmente distinta.
- **Nueva Casa Japonesa.** Es un local de ventas de productos exclusivamente japoneses que cuenta con un restaurante en el primer piso. Si bien ambos negocios se encuentran abiertos de martes a domingo, el restaurante abre solamente de 12 a 16:30hs. Al tratarse de un espacio pequeño, se deben realizar reservas para ir a comer y el precio promedio que se gasta por persona es de \$500.
- Por último, sabemos que existen en el mercado distintas tiendas que venden productos japoneses pero al ser pequeñas, no cuentan con una amplia variedad. Además, en la mayoría de los casos, son locales de venta de productos orgánicos o dietéticos.

Una vez detallado el mercado local de los principales competidores de Akane, resulta fundamental, la recolección de datos cuantitativos que permitan analizar las preferencias de los clientes potenciales y así, poder determinar con mayor precisión si el proyecto del local comercial-cultural, va a ser aceptado o no en el mercado.

### **Relevamiento de campo**

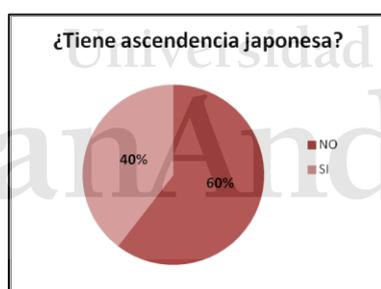
Las encuestas son un método de recolección de datos rápido y eficiente ya que nos permiten conocer mejor a los posibles clientes y a su vez, tener mayor conocimiento de lo que la sociedad busca. Es por ello que se ha llevado a cabo un cuestionario online a un total de 508 personas (Ver Anexo 3) con el objetivo de analizar el mercado, la demanda y la aceptación del local comercial/cultural. La encuesta, en su mayoría, contaba con preguntas cerradas lo que nos permitió recolectar información en forma precisa, logrando

obtener resultados relevantes tanto de personas que pertenecen a la comunidad japonesa como personas ajenas a ella.

Luego de realizar la encuesta, se recopiló la información y se detallarán a continuación los resultados obtenidos, con la ayuda de gráficos ilustrativos que facilitarán su análisis e interpretación. Si bien los resultados obtenidos no son representativos del universo de la población y podría llegar a existir cierto sesgo debido a la red de contactos a los cuales se envió el cuestionario, el objetivo principal fue relevar si existía o no un nivel de aceptación del emprendimiento propuesto.

En primer lugar, cabe destacar que del total de encuestados, 307 [60%] resultaron no tener ascendencia japonesa; mientras que 201 [40%], sí. Es importante dicha diferenciación porque el negocio propuesto no se limita a la comunidad japonesa sino que es brindado para todos los argentinos. Por ello, es interesante la opinión de los que no pertenecen a la comunidad, saber qué piensan y cuál sería su reacción ante este proyecto.

Gráfico 5: Resultado encuesta. Cantidad de personas con ascendencia japonesa. Elaboración propia.



La cantidad de hombres y mujeres que contestaron la encuesta fue muy diferenciada. Mientras que, en cuanto al rango de edades de los encuestados, está concentrado entre los 18 y 45 años.

Gráfico 6: Resultado encuesta. Cantidad de hombres y mujeres que contestaron la encuesta. Elaboración propia.

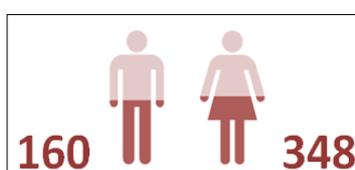
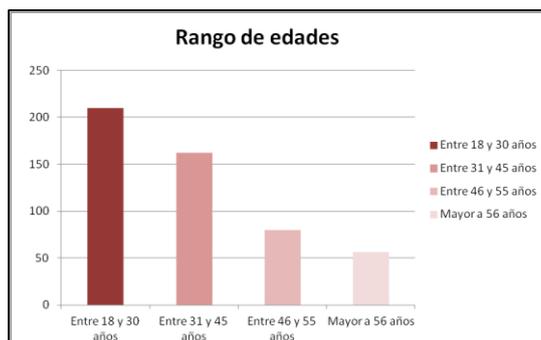


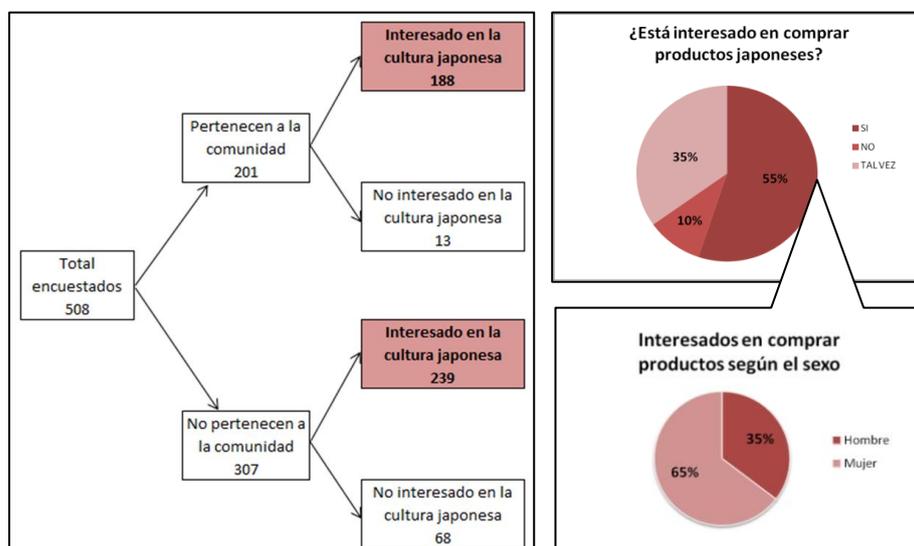
Gráfico 7: Resultado encuesta. Cantidad de personas según el rango de edades. Elaboración propia.



Sin embargo, lo que resulta pertinente para este trabajo es saber qué cantidad de personas está interesada en la cultura japonesa y quién estaría dispuesto a comprar productos japoneses para poder determinar el target del cliente al que apuntamos. En este sentido, los resultados fueron los siguientes:

- El 84% de los encuestados afirma estar interesado en la cultura japonesa. De los cuales, el 56% no tiene ascendencia japonesa.
- Del total de encuestados, el 55% está interesado en comprar productos japoneses; mientras que alrededor del 35% no está decidido si comprar o no. Debemos realizar un foco en aquellos interesados pero también, en estimular a ese 35% que no está totalmente decidido en realizar la compra.
- De aquellos interesados en comprar productos importados de Japón [55% = 280 personas], el 65% son mujeres.

Gráfico 8: Resultado encuesta. Interés sobre la cultural y la compra de productos japoneses. Elaboración propia.



Según estudios realizados por Boston Consulting Group y Harvard Business Review, entre el 70% y 80% de las compras del mundo, son decididas por las mujeres. Si bien, antes de su inserción en el mundo laboral, ello podría esperarse ya que se relacionaba el papel de la mujer con el cuidado de la familia y el hogar. Hoy en día, con las nuevas tecnologías y medios de comunicación, no ha habido cambio alguno: según un artículo de “Ellas Deciden”<sup>27</sup>, las mujeres son las que conocen de marcas y productos y que al mismo tiempo, comparten y recomiendan en las redes sociales y en el boca a boca. En este sentido, señalan que “generan el triple de tuits que los hombres, tienen el doble de seguidores y a la vez, siguen al doble de usuarios. Además dedican una media de 12 horas semanales a estar conectadas a través de las redes sociales”. Todo esto nos permite entender la influencia que tiene la mujer al momento de las compras en general y poder establecer una estrategia comercial adecuada.

Otros datos relevantes que surgen de las encuestas son:

- 368 personas –que representan el 76% de los encuestados- estaría de acuerdo en que el local comercial se ubique en Zona Norte. Las opciones que tenían los encuestados eran Zona Norte, Sur, Oeste del Gran Buenos Aires o Ninguna de las anteriores.
- A los interesados en la comunidad japonesa, se les preguntó si estaban de acuerdo en que en el local comercial también haya restaurante, actividades culturales como idiomas, clases y exhibiciones, clases de origami u otras. Se podía seleccionar más de una opción y al mismo tiempo, contarnos qué otro servicio esperan encontrar en el local. Los resultados obtenidos fueron que, 273 personas quieren un restaurante japonés dentro del local y 247 buscan otro tipo de actividades culturales propias de la comunidad. Las actividades más destacadas fueron clases de idioma, exhibiciones culturales y clases de Origami y de tambores japoneses.
- Además, a los interesados en la cultura japonesa, se les consultó qué tipos de productos les gustaría conseguir. El 70,7% busca productos

---

<sup>27</sup> [https://ellasdeciden.com/descargas/como\\_conectar\\_con\\_el\\_publico.pdf](https://ellasdeciden.com/descargas/como_conectar_con_el_publico.pdf)

comestibles tanto perecederos como no. Otras de las opciones que señalaron los encuestados fueron: productos frescos, libros y revistas de Japón –*manga*.

### **Estimación de la demanda**

Saber la cantidad exacta de clientes que comprarían productos japoneses o la cantidad exacta de personas que visitarían el local cultural o mismo, el restaurante, no es posible. Es por ello que, para calcular la cantidad posible de potenciales clientes de Akane, fue necesario realizar una estimación de las ventas y luego, correlacionar los resultados obtenidos con los datos poblacionales obtenidos del censo 2010<sup>28</sup> y sus proyecciones<sup>29</sup>. El punto de partida, fue estimar un promedio de ticket facturado en el local comercial para luego, multiplicarlo por la cantidad de personas que asistirían al negocio mensualmente y obtener así un ingreso razonable por la venta de productos japoneses.

Si bien es probable que la cantidad de personas que visitan el espacio cultural sea diferente a la que compraría productos japoneses, se utilizará como supuesto que asistirá la misma cantidad de clientes en ambos negocios.

Para el primer año de actividad, se espera que en los 6 días de la semana en que se va a encontrar abierto Akane, asista un promedio de 139 personas por día, correspondiente a:

- 1% del total de la población proyectada para 2018 de la Zona Norte (Ver Anexo 4)
- 0,1% del total de la población proyectada para 2018 de CABA (Ciudad Autónoma de Buenos Aires) y del resto de los 24 partidos del Gran Buenos Aires. (Ver Anexo 5)

Es decir que se espera que los clientes potenciales sean en su mayoría de Zona Norte debido a la ubicación del negocio propuesto. Pero no se deja de considerar la posibilidad de que también sean potenciales clientes los habitantes de Capital Federal y del resto de los partidos del Gran Buenos Aires.

---

<sup>28</sup> [https://www.indec.gov.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=2&id\\_tema\\_2=41&id\\_tema\\_3=135](https://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=135)

<sup>29</sup> [https://www.indec.gov.ar/nivel3\\_default.asp?id\\_tema\\_1=2&id\\_tema\\_2=24](https://www.indec.gov.ar/nivel3_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=24)

Es correcto aclarar que los sábados y domingos, se prevé mayor cantidad de clientes que en los días de semana.

POTENCIALES CLIENTES		
ZONA NORTE	por año	31.685
	por mes	2.640
	por día	102
	por hora	8
CABA y Resto GBA	por año	11.583
	por mes	965
	por día	37
	por hora	3
DEMANDA ESTIMADA TOTAL	por año	<b>43.268</b>
	por mes	<b>3.606</b>
	por día	<b>139</b>
	por hora	<b>12</b>

Potenciales clientes	Anual	Mensual
<b>Año 1</b>	43.268	3.606
<b>Año 2</b>	45.867	3.822
<b>Año 3</b>	46.307	3.859
<b>Año 4</b>	46.752	3.896

Luego de estimar la cantidad de personas que podrían ser potenciales clientes de Akane para el primer año de actividad, se proyectaron 3 períodos siguientes en donde se tuvieron en cuenta 2 porcentajes de crecimiento interanuales y acumulativos. En primer lugar, se tomará como supuesto, un crecimiento demográfico anual de 0,96%, tal como fue calculado por el Banco Central para fines de 2017<sup>30</sup>. Por otro lado, suponemos que el proyecto tendrá un crecimiento del 5% anual luego del primer año de actividad y se mantendrá por 3 años debido a que se trata de un emprendimiento novedoso que, gracias al boca en boca, va a atraer más cantidad de personas por año. Sin embargo, el crecimiento en potenciales clientes se verá reflejado de un año al otro, manteniéndose constante durante el transcurso del año. Es por ello que, en el primer año de actividad, los clientes serán un total de 3.606 por mes, para el segundo año, se esperan 3.822; para el tercero, 3.859 y para el cuarto, 3.896 clientes potenciales mensualmente. Dichos números se mantendrán fijos durante el período de 12 meses, a pesar de que existen variaciones con respecto a la cantidad de clientes que asistan tanto al local comercial, como al espacio cultural, en determinadas épocas como pueden ser vacaciones de verano y/o invierno o fechas específicas como día del niño, día de la familia, entre otras.

30

[https://www.google.com.ar/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9\\_&met\\_y=sp\\_pop\\_grow&hl=es&dl=es#!ctype=l&strail=false&bcs=d&nslm=h&met\\_y=sp\\_pop\\_grow&scale\\_y=lin&ind\\_y=false&rdim=region&idim=country:ARG&ifdim=region&tstart=-298155600000&tend=1500606000000&hl=es&dl=es&ind=false](https://www.google.com.ar/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_&met_y=sp_pop_grow&hl=es&dl=es#!ctype=l&strail=false&bcs=d&nslm=h&met_y=sp_pop_grow&scale_y=lin&ind_y=false&rdim=region&idim=country:ARG&ifdim=region&tstart=-298155600000&tend=1500606000000&hl=es&dl=es&ind=false)

## Capítulo 4: Modelo del Negocio

### Propuesta de modelo de negocio (CANVAS)

Para describir el modelo negocios de manera breve, se usará el siguiente modelo de Alex Osterwalder:

<b>Socios Clave</b> Proveedor Restaurante Alianzas estratégicas futuras para la creación del Barrio Japonés.	<b>Actividades clave</b> Compra/ venta de productos Actividades culturales Restaurante <b>Recursos clave</b> Físicos Humanos	<b>Propuesta de valor</b> Variedad Calidad Precio Atención al cliente	<b>Relaciones con clientes</b> Personal e individual <b>Canales</b> Local comercial Redes sociales	<b>Segmento de clientes</b> Hombres y Mujeres mayores de 18 años.
<b>Estructura de costos</b> Compra de productos      Pago de salarios Mantenimiento y servicios		<b>Fuente de ingresos</b> Venta de productos      Alquiler restaurante Ingreso a espacio cultural		

**Propuesta de valor.** El local comercial/cultural posee venta directa al consumidor final, por lo que se trata de un modelo B2C. En este caso, la propuesta de valor que se le agrega a los clientes es la variedad de productos importados que puede encontrar en un mismo lugar, con los estándares de calidad adecuados y a un precio razonable. Además, se le ofrece un primer acercamiento a la cultura japonesa y a la posibilidad de vivir la experiencia de estar en Japón y saborear la comida típica; todo en un mismo lugar.

Al pensar en el largo plazo, con el crecimiento del local y el establecimiento de alianzas, el proyecto del Barrio Japonés será una extensión de lo ya existente. Es decir que, la propuesta de valor seguirá girando en torno a la posibilidad de conseguir lo que le falta a uno para poder abastecer su restaurant japonés o conseguir el saquito de té verde que le gusta tomar los domingos por la tarde; pero además, se le ofrece al cliente una experiencia distinta y agradable.

Por último, pero no menos importante, es la atención al cliente en ambos casos. Sabemos que los argentinos están interesados en la cultura oriental y por ende, las curiosidades llevan a preguntas que todos los involucrados en el

proyecto deben estar capacitados y dispuestos a responder con respeto y cordialidad, tal como se caracteriza a los japoneses.

**Segmento de clientes.** Nuestros clientes directos son los consumidores finales. Apuntamos a un segmento de hombres y mujeres de variadas edades a partir de los 18 años. Este amplio rango de edades lo podemos dividir en 3 grandes segmentos: en primer lugar, jóvenes de 18 a 35 años, ya que observamos que son los más interesados en las culturas orientales y los aficionados en viajar a otros países. Según el diario El Mundo, a la generación *Millennial* le importa más viajar que comprar una casa; es decir, les interesa más sentir, vivir y experimentar que el hecho de poseer<sup>31</sup>. En segundo lugar, vamos a tener en cuenta a hombres y mujeres de entre 35 y 65 años porque según los organizadores de los eventos japoneses en Argentina, la mayoría de las personas que asistían eran jóvenes pero también familias con sus hijos pequeños. Es por ello que, creemos que son los que llevarían a sus hijos a pasear, disfrutar del día y comprar alimentos japoneses en un espacio como el que ofrecemos. Finalmente, los mayores de 65 años es aquel segmento de clientes interesado en visitar un espacio cultural como Akane para compartir el tiempo libre con sus amigos de la vida y buscan disfrutar de una comida juntos.

**Canales.** El canal de venta es propio y directo al público. En un principio, se utilizará un local comercial físico y luego, se incorporará una tienda online.

Para alcanzar el segmento objetivo de mercado se harán uso de las redes sociales como *Facebook*, *Instagram* y *Twitter*. Se tratan de canales masivos y muy utilizados actualmente. El 83% de los profesionales de la comunicación han señalado que las redes sociales son el principal canal para la gestión de la comunicación<sup>32</sup>.

Además, se creará una página web específica del local comercial/cultural en donde se podrá ingresar a ver los productos, novedades, ubicación del negocio y teléfono de contacto. En un futuro, será utilizado como canal de venta para brindarle comodidad al cliente. Algo que debemos tener en cuenta es que en la decisión de compra final es importante que el cliente sepa qué producto está

<sup>31</sup> <http://www.elmundo.es/papel/todologia/2016/03/07/56dd640e268e3e86568b45ad.html>

<sup>32</sup> <https://www.efe.com/efe/america/portada/las-redes-sociales-principal-canal-para-el-83-de-los-profesionales-la-comunicacion/20000064-3190278>

por comprar, sus características y por sobre todas las cosas, que haya transparencia en el precio.

**Relaciones con los clientes.** En línea con nuestra propuesta de valor, se tendrá una relación cercana con los clientes, tratándole de brindar todas las respuestas a sus preguntas sobre los distintos productos o mismo sobre la cultura japonesa. Siguiendo este mismo pensamiento, el restaurante japonés que acompañará este proyecto en conjunto con Akane también asegura la relación cercana con clientes al poseer una barra con vista directa a los chefs. De esta manera, el comensal podrá intercambiar preguntas sobre los ingredientes, la comida, la manera de preparar un plato o sobre algún tema de interés a los cocineros que se encuentran del otro lado de la barra. En el desarrollo del trabajo, se explicará con más detalle la elección del restaurante.

En la página Web mencionada anteriormente, incorporaremos una sección de videos cortos que duran apenas unos minutos, como los tutoriales que son muy utilizados hoy en día para llegar al cliente. Allí vamos a realizar demostraciones o explicar para qué se usan los distintos productos que vendemos. De esta manera, uno va a poder incursionar en la cultura japonesa y aprender más sobre ella antes de adquirir un determinado producto.

**Fuentes de ingresos.** El presente emprendimiento está conformado por tres negocios y cada uno de ellos, es una fuente de ingresos para Akane. La principal reside en la venta de productos japoneses. Al tratarse de un negocio de venta directa al público, los clientes podrán abonar en efectivo o con tarjeta en varias cuotas, cobrando el interés correspondiente. En segundo lugar, contamos con el espacio cultural que permite obtener un ingreso de entrada por persona, según si es mayor o menor de edad. Por último, tenemos el ingreso por la cuota mensual que se le va a cobrar al restaurante por brindarle un espacio físico para que pueda realizar sus operaciones y además, pagará lo que le corresponde de electricidad y gas. No pretendemos cobrarle un precio de alquiler elevado ya que la mera presencia en el local comercial/cultural genera una ventaja para nosotros en el sentido de que los clientes del restaurante podrían llegar a comprar productos en nuestra tienda y conocer las actividades culturales que brindamos.

**Socios clave.** Definitivamente, los socios clave de este negocio son el proveedor y los dueños del restaurante japonés. Por un lado, debemos mantener una relación de confianza con el proveedor porque él es el que tiene el *know how* y experiencia en la actividad. Por otro lado, el restaurante es una de las tres partes del negocio por lo que debemos tratar de seguir una misma línea de pensamiento y buscar formas de actuar que sean beneficiosas para ambos.

Sin embargo, los socios claves se irán ampliando con el crecimiento del proyecto ya que, como mencionamos anteriormente, se realizarán alianzas con distintos emprendedores, empresarios o amantes de la cultura japonesa para poder brindar un espacio cultural, familiar; el primer y verdadero Barrio Japonés en la Argentina.

**Recursos clave.** Cuando hablamos de recursos clave, nos referimos a recursos tanto físicos como humanos. Por un lado, los recursos físicos son el galpón para el depósito de la mercadería y el local comercial, el espacio para las actividades culturales y para el restaurante y por sobre todo, la amplia variedad de productos importados. Por otro lado, los recursos humanos también son de gran importancia para poder posicionar nuestra marca como una empresa que brinda una atención al cliente de calidad y personalizada.

**Actividades clave.** Contamos con tres actividades clave que van en línea con los segmentos de negocio.

En primer lugar, la compra y venta de productos importados de Japón. Debemos lograr que la calidad de los productos sea la adecuada y que el costo del producto sea razonable para poder brindarle al cliente un producto con precio acorde a sus cualidades. Lo complementamos con la atención al cliente necesaria para lograr la propuesta de valor que se busca brindar.

En segundo lugar, el espacio para actividades culturales también tiene relevancia en el proyecto ya que es el modo en que vamos a atraer a los clientes que buscan conocer la cultura y aprender sobre ella.

En tercer lugar, el restaurante japonés es una actividad clave ya que nos permite brindarle al cliente una experiencia única y completa. Tiene la posibilidad de interiorizarse con la cultura japonesa, comprar productos importados y en un mismo lugar, poder probar los sabores de Japón.

Una vez desarrollado el Barrio Japonés, las actividades claves que surgen son las de mantener el orden, la limpieza y el diseño del lugar para que siempre cumpla con el fin para el cual fue diseñado: poder vivir la experiencia de estar en Japón.

**Estructura de costos.** Para iniciar actividades, debemos contar con suficiente dinero para realizar la reparación y mantenimiento del espacio para los tres negocios y el depósito; y además, se requiere de determinada cantidad de mercadería para exhibir y mantener en stock.

Luego, mensualmente, debemos afrontar los siguientes costos: compras de productos al proveedor, el pago de salarios y los costos fijos de mantenimiento y servicios del local comercial y el depósito.

## Capítulo 5: Plan de Marketing

### Misión y Visión

La **misión** de Akane es ofrecer al mayor número de clientes, productos japoneses de la más alta calidad y brindarle un espacio cultural y culinario que sea confortable y que genere momentos únicos para disfrutar en compañía.

La **visión** es ser un reconocido y valorado barrio japonés en el país, destacándonos por nuestras prácticas respetuosas y la excelencia en el servicio. En este sentido, lo que buscamos es una *visión de stretch*, en términos de la matriz que relaciona recursos y aspiraciones. Es decir, nuestras aspiraciones son altas y ello requiere de inventiva, energía emocional, trabajo en equipo y mucha pasión; poder explotar el potencial individual de cada uno de los miembros de la compañía para poder utilizar al máximo los pocos recursos con los que cuenta. Las alianzas futuras contribuyen a poder alcanzar la visión y lograr los objetivos de corto y largo plazo.

Gráfico 9: Matriz recursos - aspiraciones

		Recursos	
		Pocos	Muchos
Aspiraciones	Altas	Strech 苦	Poder
	Moderadas	Supervivencia	Relax

### Modelo de las 4P

Una vez determinada la misión y la visión, es importante entender cómo queremos que nos vean, cuál va a ser nuestro posicionamiento. Akane busca diferenciarse por sus especificaciones, su servicio diferencial y personalizado. Inicialmente, necesitamos atraer al cliente para luego, retenerlo y en el largo plazo, alcanzar una relación de lealtad Akane-cliente. Para todo ello, se debe generar una estrategia y parte de esa estrategia, tiene que ver con el marketing.

Para realizar nuestro análisis, utilizaremos uno de los elementos clásicos del marketing creado por McCarthy<sup>33</sup>: el **marketing mix** o el modelo de las **4P**. Se tratan de 4 herramientas operativas utilizadas en el marketing que se deben combinar con otras que le son complementarias para poder tratar temas con mayor complejidad (Dvoskin, 2004).

**PRODUCTO.** Cuando hablamos de “producto” no nos vamos a estar refiriendo a los distintos productos que se van a ofrecer en el local comercial/cultural sino que, nos centraremos en el comercio en sí como un todo. En este sentido, por un lado se van a detallar los atributos internos y por el otro, los externos.

Dentro de los atributos internos está todo lo relacionado con la marca, los productos y servicios que se brindan y el equipo de trabajo. Con respecto al nombre del local comercial/cultural que fue elegido es Akane. Según Roberto Dvoskin, en su texto *Fundamentos del Marketing* (2004), “el marketing es la marca” ya que en el proceso de comercialización, las funciones que cumple la

<sup>33</sup> McCarthy, Jerome y Perreault, William. Marketing: un enfoque global. México, Ultra, 2000.

marca son tan importantes que se pueden utilizar como imagen. Akane es un nombre corto y simple, fácil de leer y escribir, y por sobre todas las cosas, el cliente va a ir aprendiendo que Akane es el nombre de la dueña del comercio en Japonés y está relacionado con el atardecer que se tiñe de rosa al caer el sol. Además, tiene su parte sentimental y familiar ya que es costumbre japonesa que los abuelos le designen un nombre japonés a sus nietos. A continuación se muestra el logo de la compañía; se trata de un símbolo del tercer abecedario japonés y significa Akane.

Gráfico 10: Logo de la compañía.



Como vimos, el local comercial dedicado a la compra y venta de productos japoneses tendrá su parte cultural con exhibiciones, demostraciones y clases de diversos temas relacionados a Japón. Ello será complementado con el restaurant exclusivamente japonés. Está dirigido a todas aquellas personas que estén interesadas en conocer acerca de la cultura y la tradición japonesa y busquen disfrutar de una experiencia única como si estuviera recorriendo las tierras del país oriental.

Estará constituido por personas capacitadas y comprometidas con la cultura japonesa para que puedan brindar un servicios personalizado a todos aquellos curiosos que visiten el local. Esto nos permitirá alcanzar la fidelidad de los clientes para mantener una relación en el largo plazo y así, generar un índice de ventas favorable.

Por otro lado, los atributos externos están relacionados con las otras P: precio, plaza y promoción que se van a desarrollar a continuación:

**PRECIO.** El precio de los productos dependen pura y exclusivamente del precio impuesto por el proveedor y de la capacidad que tengamos de poder negociarlo. Pero, se espera que la contribución marginal sea del 26%. Es decir que, los costos de los productos serán del 74% de lo facturado.

Se ha realizado un estudio de campo para relevar los precios de los competidores y compararlos con los precios mayoristas enviados por el proveedor Kometo. Se han seleccionado 16 productos más demandados en el mercado; y se comparó el precio del proveedor con el relevamiento de precios realizado en tres lugares: Casa Japonesa –local comercial ubicado en el centro porteño–, Barrio Chino de Tigre –nuestro competidor más cercano y con poca experiencia en el mercado ya que abrió en Noviembre de 2015 y con Soja –una dietética de Palermo. Para que dichos precios sean comparables, al precio de venta al público se le quitó el 21% de IVA (el precio mayorista es sin IVA). En este sentido, pudimos observar que el mark up de nuestros potenciales competidores es de: 26% (Casa Japonesa), 54% (Barrio Chino Tigre) y 35% (Soja). Así mismo, la contribución marginal obtenida fue de 19%, 34% y 26% respectivamente.

Gráfico 11: Contribución marginal y Mark Up Casa Japonesa (CABA)

Producto	Precio proveedor	Precio venta final Casa Japonesa c/IVA	Precio venta final Casa Japonesa s/IVA	CONTRIBUCIÓN MARGINAL Casa Japonesa	Mark Up Casa Japonesa
ARROZ 5Kg	144,63	200,00	165,29	20,66 12%	14%
ARROZ 10Kg	256,20	350,00	289,26	33,06 11%	13%
Golden Curry 240g	132,23	200,00	165,29	33,06 20%	25%
Ramen Sapporo Ichiban x unid.	28,93	40,00	33,06	4,13 12%	14%
Salsa de Soja Yamasa 500ml	90,91	140,00	115,70	24,79 21%	27%
Salsa de Soja Yamasa 1L	165,29	250,00	206,61	41,32 20%	25%
Salsa de Soja Kikkoman 148ml	68,60	100,00	82,64	14,04 17%	20%
Panko 340g	82,65	120,00	99,17	16,52 17%	20%
Furikake 28g	49,59	80,00	66,12	16,53 25%	33%
Caramelos varios	54,55	80,00	66,12	11,57 17%	21%
Mirin 500ml	61,98	120,00	99,17	37,19 38%	60%
Asahi 500ml	40,50	75,00	61,98	21,49 35%	53%
Asahi 350ml	28,40	50,00	41,32	12,92 31%	45%
Sapporo 650ml	102,27	150,00	123,97	21,69 18%	21%
Wasabi pomo	70,25	90,00	74,38	4,13 6%	6%
Galletita Pocky	63,64	85,00	70,25	6,61 9%	10%
				<b>19%</b>	<b>26%</b>

Gráfico 12: Contribución marginal y Mark Up Barrio Chino (Tigre)

Producto	Precio proveedor	Precio venta final en Barrio Chino Tigre c/IVA	Precio venta final en Barrio Chino Tigre s/IVA	Contribución Marginal Barrio Chino	Mark Up Barrio Chino
ARROZ 5Kg	144,63	-	-	-	-
ARROZ 10Kg	256,20	-	-	-	-
Golden Curry 240g	132,23	245,00	202,48	70,25 35%	53%
Ramen Sapporo Ichiban x unid.	28,93	50,00	41,32	12,40 30%	43%
Salsa de Soja Yamasa 500ml	90,91	145,00	119,83	28,93 24%	32%
Salsa de Soja Yamasa 1L	165,29	-	-	-	-
Salsa de Soja Kikkoman 148ml	68,60	135,00	111,57	42,97 39%	63%
Panko 340g	82,65	-	-	-	-
Furikake 28g	49,59	100,00	82,64	33,05 40%	67%
Caramelos varios	54,55	-	-	-	-
Mirin 500ml	61,98	140,00	115,70	53,72 46%	87%
Asahi 500ml	40,50	-	-	-	-
Asahi 350ml	28,40	-	-	-	-
Sapporo 650ml	102,27	190,00	157,02	54,75 35%	54%
Wasabi pomo	70,25	100,00	82,64	12,40 15%	18%
Galletita Pocky	63,64	130,00	107,44	43,80 41%	69%
				<b>34%</b>	<b>54%</b>

Gráfico 13: Contribución marginal y Mark Up Dietética Soja (Palermo)

Producto	Precio proveedor	Precio venta final en dietética Palermo c/IVA	Precio venta final en dietética Palermo s/IVA	Contribución Marginal Dietética		Mark Up Dietética
ARROZ 5Kg	144,63	-	-	-	-	-
ARROZ 10Kg	256,20	-	-	-	-	-
Golden Curry 240g	132,23	245,00	202,48	70,25	35%	53%
Ramen Sapporo Ichiban x unid.	28,93	49,00	40,50	11,57	29%	40%
Salsa de Soja Yamasa 500ml	90,91	-	-	-	-	-
Salsa de Soja Yamasa 1L	165,29	-	-	-	-	-
Salsa de Soja Kikkoman 148ml	68,60	115,00	95,04	26,44	28%	39%
Panko 340g	82,65	-	-	-	-	-
Furikake 28g	49,59	83,00	68,60	19,01	28%	38%
Caramelos varios	54,55	-	-	-	-	-
Mirin 500ml	61,98	105,00	86,78	24,80	29%	40%
Asahi 500ml	40,50	70,00	57,85	17,36	30%	43%
Asahi 350ml	28,40	48,00	39,67	11,26	28%	40%
Sapporo 650ml	102,27	158,00	130,58	28,31	22%	28%
Wasabi pomo	70,25	99,00	81,82	11,57	14%	16%
Galletita Pocky	63,64	90,00	74,38	10,74	14%	17%
					<b>26%</b>	<b>35%</b>

En cuanto a las formas de cobro serán en efectivo. Con respecto al pago, también serán en efectivo y existirá la posibilidad de abonar con tarjeta de débito y/o crédito pero, teniendo en cuenta los intereses correspondientes.

**PLAZA.** El proveedor entregará la mercadería directamente en la puerta del depósito del local comercial, donde será recibida por nuestros empleados y por la dueña del local para verificar la calidad de los productos.

En un principio, el canal de comercialización será por medio de venta directa al público/consumidor final en el local comercial/cultural. Es decir, no contaremos con ningún intermediario; por lo que el precio del producto se mantendrá tal como lo decide la compañía. Luego, se analizará la posibilidad de incorporar una tienda online pero, el cliente deberá acercarse al local para retirar sus productos en el horario habitual de apertura de Akane, sin necesidad de esperar a ser atendido. De esta manera, la compañía generaría un ahorro ya que contrataría a una persona más que se ocupe de realizar una bajada de los pedidos online y prepararlos, pero la compañía no debería contar con un servicio de logística de camiones para las entregas. Además, haciendo que el cliente que compra en línea busque su pedido en el local, se lo puede estimular visualmente para que decida ingresar a recorrer la parte cultural o deleitarse en el restaurante. Según el estudio sobre comercio conectado realizado por

Nielsen<sup>34</sup> en 2017, la estrategia que debemos utilizar para que mayor cantidad de potenciales clientes compren desde la página web es garantizando la devolución del dinero cuando los productos no coinciden con lo que se ordenó.

**PROMOCIÓN.** En términos de Dvoskin, esta última herramienta es el esfuerzo que debemos hacer para informarles a los compradores sobre los productos y servicios que ofrecemos y a su vez, persuadirlos de que son superiores con respecto a los de la competencia. Siguiendo con esta línea, Akane se trata de un servicio novedoso y desconocido y por ello, debemos dedicarle tiempo y esfuerzo a la promoción para atraer a los potenciales clientes.

La comunicación que llevaremos a cabo estará destinada principalmente a los consumidores finales. El principal medio de publicidad será en las redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter. Se realizarán publicidades que llamen la atención de los curiosos, con mayor cantidad de gráficos que palabras y además, se publicarán videos cortos relacionados con las distintas temáticas de las exhibiciones a llevarse a cabo. Sin embargo, a raíz de los resultados obtenidos por las encuestas, nos dimos cuenta que hay gente mayor a los 65 años que también estaría interesado en la cultura japonesa y por ello, se debe establecer un medio de comunicación para poder alcanzar dicho rango de edades que capaz no utilizan las redes sociales y por el contrario, están más relacionados con las publicidades en diarios. Al establecernos en zona norte del Gran Buenos Aires, lo ideal sería publicar en la sección zonal de los diarios más populares del país. El precio de la publicación varía dependiendo del tamaño y si se quiere a color o en blanco y negro. Para seguir en línea con nuestro objetivo de atracción por medio de gráficos, deberíamos utilizar publicaciones a color que rondan –según el Diario Clarín- entre los \$9.150 y los \$823.680 pesos, dependiendo del tamaño<sup>35</sup>. Sin embargo, no resulta conveniente utilizar dicho canal por la inversión de dinero que ello implica y por el contrario, se podría evaluar la posibilidad de repartir folletos por la vía pública en los alrededores del comercio. En este caso, los precios rondan alrededor de \$1.000 los 5.000 folletos a color, doble faz, de 10x15cm<sup>36</sup>.

---

<sup>34</sup> <http://www.nielsen.com/ar/es/insights/reports/2017/Estudio-Global-Comercio-Conectado.html>

<sup>35</sup> <http://www.clarinplazacongreso.com.ar/imagenes/TarifaPlazaEnero2018.pdf>

<sup>36</sup> <https://listado.mercadolibre.com.ar/industrias-oficinas/material-promocion/folletos/folletos-color>

Además, como se mencionó anteriormente, se creará una página web en donde los potenciales clientes podrán ingresar a ver nuestros productos, novedades, ubicación del negocio y teléfono de contacto.

## **Capítulo 6: Operaciones del Negocio**

Un profesor de la Universidad nos enseñó alguna vez que “serás competitivo siempre y cuando tengas la capacidad para gestionar”. La administración de las operaciones de la empresa está ligada a la manera en que las organizaciones crean valor a partir de sus procesos productivos o de servicios y es de suma importancia para ganar mercado. Akane no solo se dedica a la venta de productos sino que además brinda un servicio. Se trata de una combinación de ambas, donde buscamos no solo vender mercadería de la más alta calidad sino que también, queremos atender al cliente de manera personalizada y satisfacer sus necesidades.

### **Ubicación del negocio**

Buscar, identificar y seleccionar el lugar adecuado para la creación del local no parece algo difícil. Sin embargo, nuestro emprendimiento no está basado solo en un local sino que debe contar con el espacio suficiente para el restaurante, el espacio cultural y además, la posible futura expansión a convertirse en un barrio japonés. Esta es una de las variables a tener en cuenta al momento de buscar un espacio físico. Otra, tiene que ver con la estrategia del lugar: que lleguen distintos medios de transportes, que sea accesible, cómodo de llegar y que también cuente con un espacio para estacionamiento.

En cuanto a la macro localización, decidimos que Akane debe desarrollar sus actividades en la Zona Norte del Gran Buenos Aires en algún lugar de la zona del corredor que va desde Vicente López a Tigre. Se trata de una zona estratégica, donde creemos que se concentra la mayor cantidad de nuestros clientes potenciales que buscan nuevas culturas y nuevas experiencias. Además, se tuvo en cuenta el costo de los alquileres, la posibilidad de expansión y la proximidad a medios de transporte.

Se trata de una zona estratégica por diversas razones: en primer lugar, existe una gran cantidad de oferta de restaurantes japoneses (Ver Anexo 6). En

segundo lugar, hay una alta densidad de población en los partidos de San Isidro y Vicente López, con más de 5.000 habitantes por  $km^2$  según el Censo realizado en 2010 por el INDEC<sup>37</sup>.

Gráfico 14: Cantidad de habitantes por  $km^2$ . Elaboración propia, datos Indec.

	<b>Superficie (Km2)</b>	<b>Población 2010</b>	<b>Km2 / Habitante</b>
San Isidro	48,00	292.878	6.101,63
San Fernando	924,00	163.240	176,67
Tigre	360,00	376.381	1.045,50
Vicente López	34,45	269.420	7.820,61
	<b>1.366,45</b>	<b>1.101.919,00</b>	<b>806,41</b>

En tercer lugar, según un estudio realizado en Septiembre de 2017 por la Universidad Abierta Interamericana junto con las consultoras Taquion y Matiz Urbano, reveló que Tigre, San Isidro y Vicente López son los municipios de Zona Norte del Gran Buenos Aires con el mayor índice de felicidad (88%, 87% y 82% respectivamente). Además, se muestra que en San Isidro y Vicente López la gente percibe una situación económica más favorable a nivel local (66% y 52% respectivamente, la consideran como positiva). Asimismo, se les consultó a los 1450 habitantes encuestados sobre la economía nacional y los más optimistas fueron los habitantes de Tigre y Vicente López<sup>38</sup>.

Por último, pensando en el futuro de la compañía, la idea central es que la localización seleccionada permita no solo construir el local comercial/cultural sino que además, exista la posibilidad de que se pueda seguir construyendo el Barrio Japonés. En este sentido, la zona de Tigre y San Fernando tiene terrenos libres sin construcción.

Por el lado de la micro localización, hemos decidido establecer el alquiler del espacio para los 3 negocios de la compañía y el depósito de mercadería específicamente, en la zona de Tigre. Como se mencionó anteriormente, se trata de una ubicación estratégica que cuenta con accesos desde la autopista, con medios de transporte como el Tren de la Costa, el Tren Mitre y distintas

<sup>37</sup> [http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/images/cartografia/pdf/Densidad\\_Poblacion\\_Censo2010.pdf](http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/images/cartografia/pdf/Densidad_Poblacion_Censo2010.pdf)

<sup>38</sup> <https://www.cronista.com/informaciongral/Un-mapa-revela-los-municipios-mas-felices-y-los-districtos-con-mayor-estres-20170919-0036.html>

líneas de colectivos; además, posee terrenos disponibles que permiten pensar en la expansión del negocio.

Para el desarrollo de las actividades, se ha estimado la superficie necesaria; siendo un total de 208 m<sup>2</sup>; conformado por espacio para la venta de productos, un depósito para stock de mercadería, una parte cultural bajo techo y otra al aire libre y, un primer piso para el restaurante.

Según el mercado inmobiliario, el precio de alquiler por m<sup>2</sup> se encuentra entre los 6 y 10 dólares. Para el análisis de este proyecto, utilizaremos un valor promedio alrededor de 8 dólares por m<sup>2</sup>.

Gráfico 15: Estimación de superficie requerida por cada unidad de negocio. Elaboración propia.

Negocio	Superficie estimada [m2]	Superficie cubierta estimada [m2]	Superficie descubierta estimada [m2]
Local comercial	32	32	-
Depósito	32	32	-
Parte cultural	80	40	40
Restaurante	64	64	-
<b>Total</b>	<b>208</b>	168	40

### Horario de atención

Tanto el local comercial como la parte cultural tendrán abiertas sus puertas al público de martes a domingo de 10hs a 22hs. El restaurante Mirutaki brindará sus servicios de 12hs a 16hs y de 20hs a 24hs.

### Personal necesario

Para el primer año de actividades del local comercial, es necesario contar con personal para cubrir los siguientes 3 puestos: atención en caja, vendedor y atención al cliente y recepción de mercadería y reposición en las góndolas. Tal como se detalló anteriormente, Akane no estará abierto 8 horas diarias, sino que abrirá 12 horas en total. Es por ello que, se decidió contratar a 6 personas que trabajen media jornada y así poder cubrir los 3 puestos.

Por el lado de la sección cultural, si bien la dueña del negocio estará presente durante la planificación de las actividades, es necesario contar con un encargado de coordinar y controlar el trabajo diario. De esta manera, se

contratará a una persona full time para que trabaje de 10 a 19hs, con una hora de almuerzo.

En todos los casos, se van a contratar personas interiorizadas con la comunidad japonesa y se las va a capacitar para que puedan brindar respuestas claras y verídicas a los clientes. En cuanto a la parte administrativa-contable, estará a cargo de la socia quien se encargará del control de los costos, los ingresos y la gestión de los procesos.

## **Descripción de los productos**

Los posibles productos para comercializar, los clasificamos en dos: comestibles y no comestibles. Dentro de los comestibles encontramos alimentos de larga duración en cuanto a su fecha de vencimiento, tales como condimentos, galletitas típicas y golosinas (Ver Anexo 7). Por el lado de lo no comestible, tenemos una gran variedad de productos como son: utensilios para la cocina, para la higiene personal y vestimenta para uso diario.

## **Los tres negocios del emprendimiento**

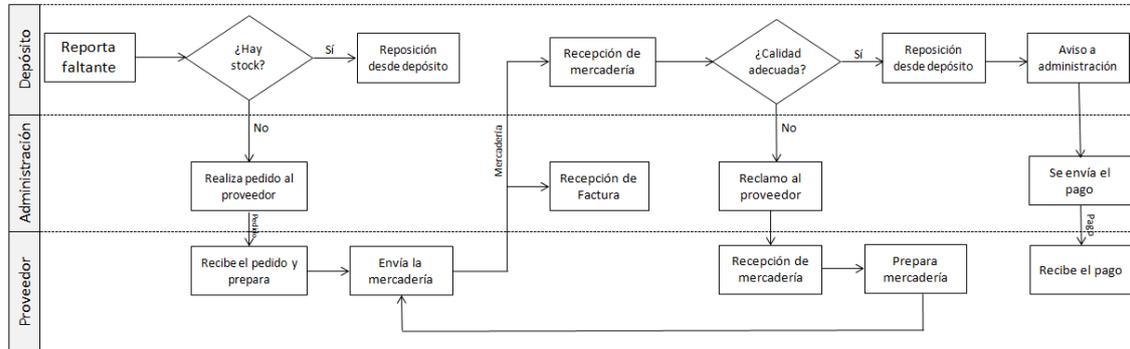
### ***El local comercial***

Un espacio donde poder encontrar el alga, el arroz y la salsa de soja para poder preparar un delicioso sushi, pareciera ser que algo común hoy en día. Sin embargo, poder comprar alga crujiente, arroz original y salsa de soja traída de Japón, todos productos de la más alta calidad y a un precio razonable, sólo podrán ser encontrados en Akane. El local comercial se trata del principal negocio de la compañía y es el punto de partida de este emprendimiento.

Los procesos en este punto son simples e involucran a pocas áreas y actores tal como se muestra en el diagrama de flujo del proceso (Gráfico 16). El proceso comienza cuando el repositor detecta una faltante de determinado producto en góndola y no cuenta con stock en el depósito. Se da aviso a la dueña, quien se encarga de realizar el pedido al proveedor y programar la fecha y horario de entrega. El personal encargado del depósito, recibe el pedido que entrega el proveedor en la puerta del negocio y controla la cantidad contra el pedido realizado. Además, verifica la calidad de los productos

recibidos. Si están en condiciones, se pasa a la reposición en las góndolas. Es en este momento en el cual los productos están a disposición de los clientes.

Gráfico 16: Diagrama de flujo del proceso de compra de mercadería.



Lo que busca la compañía va más allá del simple hecho que el cliente pueda conseguir todos los productos que busca en un mismo lugar y en las condiciones que corresponden; se busca brindar un servicio. En este sentido, en el texto “Administración de las Operaciones” de Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008) se afirma que para diseñar una buena estrategia para un proceso de servicio, hay que tener en cuenta el tipo y la cantidad de contacto con el cliente. En este proyecto, el contacto con el cliente varía y puede ser moderado así como también, nulo. Por un lado, el cliente puede decidir ir al local comercial a comprar ciertos productos y retirarse. En este caso, el contacto con el cliente es casi nulo; el trabajo es estandarizado y rutinario. En otras ocasiones puede elegir los productos que desee pero también, le puede surgir duda o interés sobre la elección de la mercadería, sobre el origen y la finalidad de cada uno de ellos. Es por ello que contamos con un equipo de trabajo con predisposición para brindarle apoyo al cliente en todo momento.

Según dichos autores, los procesos implican el uso adecuado de los recursos de una organización para generar valor y son la unidad básica del trabajo. La administración de esos procesos es una actividad continua al igual que la administración de inventarios. En el presente emprendimiento, es necesario llevar a cabo un adecuado control de inventario para que no tener faltante de stock y que ello derive en un descontento por parte del cliente. Debemos mantener la cantidad adecuada de inventario para poder alcanzar el objetivo deseado de brindarle al cliente los productos japoneses importados en

tiempo y forma. Del mismo modo, no debemos mantener un alto nivel de mercadería en el depósito porque en primer lugar, se estaría desaprovechando espacio y más importante aún, tendríamos inmovilizado el capital en vez de utilizarlo en otra actividad necesaria. El encargado de recibir la mercadería en el depósito, tendrá la tarea de llevar un registro diario de inventario en una planilla para poder realizar el pedido al proveedor, los días martes por la mañana. La mercadería se encontrará ubicada en estantes dentro de sus cajas con una identificación que sea fácil de ver para no perder tiempo en el momento de la reposición hacia el local.

En un principio, se trata de un trabajo manual que no requiere el uso de tecnología ya que solamente se mantendrá un inventario para 30 días. A medida que la empresa vaya creciendo y se estime adecuadamente la demanda, se pasará a la gestión de inventarios *Just In Time* como se hace en las empresas japonesas. De esta manera, se garantizará que no existan inventarios excesivos sino que se contará con la cantidad de productos necesaria para exhibir en el local y tener una reserva mínima. Así mismo, debemos contar con la ayuda del proveedor para poder llevar adelante una estrategia de *Supply Chain Management* (SCM). Según O'Brien James y Marakas George (2011), la administración de la cadena de suministro tiene como objetivo desarrollar los procesos de abastecimiento eficaces y eficientes con los proveedores para tener en el momento adecuado y la cantidad apropiada los productos que Akane necesita. Para todo ello, se analizará la posibilidad de incorporar tecnología *hard* como computadoras y smartphones que estén en constante conexión con el proveedor. De esa manera, el encargado de la reposición, actualiza el stock online, el proveedor puede controlar los productos faltantes y enviar el pedido al instante. Se generaría de esta manera, un ahorro en tiempo y en costos ya que no contaríamos con mercadería inmovilizada en el depósito.

### ***La sección cultural***

La sección cultura es el diferencial de Akane. Vimos a lo largo del trabajo que buscamos ser un local comercial donde el cliente no solo compre productos japoneses de la más alta calidad sino que además, pueda disfrutar de distintos talleres, exhibiciones culturales, aprender sobre el idioma, las

costumbres, la comida y la forma de vivir de los japoneses. Todo ello lo va a poder experimentar el cliente en el espacio cultural que brindamos en el mismo predio del local y del restaurante.

La idea es generar un espacio ambientado con el estilo japonés, salas de madera y papel, caminos de piedras, lagunas artificiales con puentes característicos de Japón, para que las personas puedan disfrutar el día y, como mencionamos anteriormente, que puedan vivir la experiencia de estar en las ciudades japonesas. En determinados momentos del día ya programados, se brindarán los talleres; en un principio, serán de Origami, Taiko, danzas japonesas, clases de lectura. Luego, se podrán incluir clases de idioma y de dibujo “manga”. Además, los clientes podrán hacernos saber qué otras actividades están interesados en realizar y a partir de ahí, podremos evaluar la posibilidad de incorporar la actividad al cronograma.

### ***El Restaurante***

Al igual que el espacio cultural, la existencia de un restaurante que ofrezca comidas típicas de Japón, es algo que agrega valor a nuestro emprendimiento. El cliente realmente va a poder vivir la experiencia de estar en el país milenario. Es por ello, que hemos decidido contar con la presencia de Mirutaki.

Gráfico 17: Logo del restaurante Mirutaki.



Se trata de un restaurante japonés que abrió sus puertas a comienzos del 2018 en Palermo Hollywood en manos de los hermanos Nicolás y Matías Totake. El formato del lugar es simple pero novedoso: hay pequeñas mesas altas a un costado pero también existe una barra que mira directo a la cocina. Se conoce como “Open Kitchen” y es típico de Japón. El cliente puede ver cómo preparan su plato e interactuar con el chef, sacarse sus dudas, interiorizarse sobre los ingredientes y los distintos platos. En este sentido, se

relaciona directamente con lo que pretende brindar Akane: atención personalizada a aquellos curiosos sobre la cultura japonesa. Otro de los puntos interesantes y originales de Mirutaki es justamente su nombre. No se trata de una palabra en japonés sino que es la combinación de los nombres de los padres de Nicolás y Matías: Miru –de la mamá– y Taki –del papá.

El menú es simple, con pocos platos pero 100% tradicionales de Japón. Se trata de comida clásica, dejando de lado la cantidad de restaurantes de sushi que ofrecen rolls con palta y filadelfia. Por el contrario, acá sólo se pueden pedir niguiris (bolitas de arroz con pescado arriba. Cuentan con 15 variedades). El foco se encuentra en su especialidad: el ramen –sopa de cerdo, con fideos caseros y distintos ingredientes que lo acompañan como huevo, cerdo, cebolla de verdeo, etc.

En la primer reunión que tuvimos con Matías Totake, nos comentó que cuenta con servicio de Delivery, no se sumaron a las plataformas de pedidos por Internet, no tiene Take Away –comida para llevar– ni realizan reservas. Al consultarles el por qué de dicha falta de servicios, nos comentó que era porque no se relaciona con la idea principal que tienen ellos sobre el negocio. Además, agregó que “si en Japón se hace cola, dicen que es bueno”.

En cuanto a la cantidad de clientes por día, nos señaló que durante los días de semana (martes a jueves) reciben a alrededor de 90 personas; mientras que, los viernes y sábados, a un promedio de 115 personas.

Contar con Mirutaki dentro de nuestro proyecto, se trata de una estrategia *win-win* en donde ambos podemos ganar y seremos dos negocios complementarios que se desarrollan en torno a la misma idea de continuar con la cultura japonesa. En cuanto a Akane, contar con ellos sería una manera de atraer mayor cantidad de personas a que conozcan los servicios que brindamos y que, antes de irse, puedan adquirir productos japoneses.

## **Proveedores**

El proveedor de los productos japoneses seleccionado será Kometo. Se trata de la mayor importadora de productos japoneses en la Argentina y cuenta con más de 36 años de experiencia en el mercado; inició sus actividades en Julio 1981. Posee una red de contactos en Japón que le permite importar productos de la más alta calidad y a un precio razonable. Cuenta con un

depósito ubicado en la Capital Federal; donde también funciona la oficina comercial. Es una empresa formada por dos hermanos dedicados a entregar mercadería a los negocios y poseen un sistema de logística de entregas a domicilio.

En cuanto a la limpieza del lugar, será necesario tercerizar el servicio. Si bien incentivaremos a los clientes a mantener el orden y la limpieza tal como se hace en Japón, debemos contar con un servicio de limpieza de baños. Es por ello que, se contratará a la empresa Aseclim SRL que brinda sus servicios en zona norte del Gran Buenos Aires.

## **Capítulo 7: Costos, Finanzas e Inversión.**

En la presente sección se analizarán tanto la inversión inicial, como los costos y los ingresos que generaría el negocio a partir de la demanda estimada anteriormente. A partir de ello, se calculará el período en el que se va a recuperar la inversión. Sin embargo, para poder tomar la decisión de invertir o no en el proyecto sobre la base de aproximaciones de la realidad, es necesario plantear determinados supuestos. Esto permite reducir la incertidumbre del futuro incierto y generar un acercamiento entre la realidad y el emprendimiento bajo análisis.

Supuestos del caso:

- Cargas sociales que abona el empleador: 35%
- Impuesto a las ganancias 35%
- Inflación anual para el año 2, del 20,2% y para el año 3 y 4, del 15%. Se tratan de las estimaciones del Banco Central detalladas en el trabajo pero, al no tener una inflación proyectada para el 2022 (período 4), se tomará el 15% al igual que en el año 3 (2021).

## Costos

Los costos fijos se detallan a continuación:

Inflación estimada (BCRA)	20,2%		15%	
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Sueldos	1.121.024	1.347.470	1.549.591	1.782.029
Cs Sociales	392.358	471.615	542.357	623.710
Alquiler	600.000	721.200	829.380	953.787
Luz	192.000	230.784	265.402	305.212
Gas	60.000	72.120	82.938	95.379
Internet + Telefonía	30.000	36.060	41.469	47.689
Seguros	18.000	21.636	24.881	28.614
Seguridad y limpieza	1.620.000	1.947.240	2.239.326	2.575.225
Publicidad (folletos)	6.000	7.212	8.294	9.538
	<b>4.039.381,78</b>	<b>4.855.336,90</b>	<b>5.583.637,43</b>	<b>6.421.183,05</b>

Sueldos y cargas sociales que abona el empleador para el primer mes de actividades. En el cálculo anual, se tomaron 13 sueldos correspondientes a los 12 meses del año y el Sueldo Anual Complementario (SAC).

<i>Costo del personal</i>					
	Cantidad personas	Sueldo básico	Total sueldos	Cargas sociales (35%)	Total cargas sociales
Cajero (Part time)	2	10.850,22	21.700,44	3.797,58	7.595,15
Vendedor (Part time)	2	10.850,22	21.700,44	3.797,58	7.595,15
Repositor y depósito (Part time)	2	10.850,22	21.700,44	3.797,58	7.595,15
Administrativo cultural (Full time)	1	21.131,26	21.131,26	7.395,94	7.395,94
<b>Total</b>	<b>7</b>		<b>86.232,58</b>		<b>30.181,40</b>

Al realizar una investigación del precio de alquileres en la zona en la que se busca desarrollar el proyecto, hemos encontrado que el precio por metro cuadrado en el mercado, se encuentra entre los 6 y 10 dólares. Es por ello que, para el cálculo del costo del alquiler, hemos tomado como base los metros cuadrados aproximados que requiere cada uno de los negocios del emprendimiento y luego se tomó un precio del mercado de alquiler aproximado de 8 dólares; a un tipo de cambio esperado por el Banco Central, para diciembre 2018, de 30,3.

Precio del alquiler del espacio para el negocio.

<b>Alquiler local comercial</b>			
<b>PRECIO MENSUAL ALQUILER</b>			<b>50.000,00</b>
Total superficie a alquilar		208	
Precio aproximado por metro cuadrado (USD)		7,93	
Tipo de cambio esperado para Dic-18		30,3	
<b>Negocio</b>	<b>Superficie estimada [m2]</b>	<b>Superficie cubierta estimada [m2]</b>	<b>Superficie descubierta estimada [m2]</b>
Local comercial	32	32	-
Depósito	32	32	-
Parte cultural	80	40	40
Restaurante	64	64	-
<b>Total</b>	<b>208</b>	<b>168</b>	<b>40</b>

Se incorporó la posibilidad de repartir folletos en la vía pública, en los alrededores del local. Para ello es necesario comprar 5.000 unidades que cuestan \$1.000 y que serán utilizadas en dos meses de actividad. Por lo que el costo mensual será de \$500.

## Inversión Inicial

Tareas administrativas para constitución de la sociedad		4.430,00
Equipos de oficina		50.000,00
Muebles del comercio y decoración espacio cultural		160.000,00
Arreglos del local		1.939.200,00
Costo de mercadería inicial (Stock para 1 mes)		1.334.083,35
Gastos de publicidad inicial		2.000,00
Precio x 5.000 unidades	1.000,00	
<b>Total inversión inicial</b>		<b><u>3.489.713,35</u></b>

Del total de equipos de oficina y muebles necesarios para el comercio y la decoración del espacio cultural, 126.000 corresponden a muebles que se amortizarán en 3 años de forma lineal. Por lo que, mensualmente tendremos una amortización de \$3.500; tal como se muestra a continuación:

<b>Amortización lineal de muebles de oficina y comercio</b>	
Total inversión en equipos y muebles	126.000
Años de amortización	3
<b>Amortización lineal anual</b>	<b>42.000</b>
<b>Amortización mensual</b>	<b>3.500,00</b>

En cuanto a las reparaciones necesarias para que los 3 negocios del proyecto estén en condiciones de desarrollar sus actividades, se consultó con una arquitecta experta en el tema y nos detalló el importe en dólares que requiere el m2 dependiendo de la finalidad del espacio. Como se verá más adelante en el cronograma, el mantenimiento y reparación del lugar se espera realizarse en el mes de Noviembre y Diciembre 2018. Es por ello que, se utilizó un tipo de cambio esperado para fin del corriente año, tal como se muestra a continuación:

Negocio	Superficie estimada [m2]	Precio USD reparación por m2	Precio tipo de cambio	Total reparación
Local comercial	32	200	30,3	193.920
Depósito	32	0	30,3	-
Parte cultural	80	400	30,3	969.600
Restaurante	64	400	30,3	775.680
<b>Total</b>	<b>208</b>			<b>1.939.200</b>

## Estados de Resultados proyectados

Se estima que el ticket de compra promedio será en el primer año de \$500 y luego, se incrementará de acuerdo a la inflación esperada para los distintos períodos.

	Inflación estimada			
	Mes del Año 1	Mes del Año 2	Mes del Año 3	Mes del Año 4
		20,2%	15,0%	15,0%
<b>Ventas de productos japoneses</b>				
Ticket de compra estimado	500	601	691	795
Potenciales clientes (mes)	3.606	3.822	3.859	3.896
<b>Ingresos mensuales (pesos)</b>	<b>1.802.815</b>	<b>2.297.176</b>	<b>2.667.114</b>	<b>3.096.626</b>
Costo de los productos (74%)	1.334.083	1.699.911	1.973.664	2.291.503
<b>Contribución marginal (mensual)</b>	<b>468.732</b>	<b>597.266</b>	<b>693.450</b>	<b>805.123</b>

Para la sección cultural, se cobrará un precio de entrada promedio de \$80 que, al igual que en el ticket de compra, se aumentará según la inflación esperada.

Espacio cultural	Mes del Año 1	Mes del Año 2	Mes del Año 3	Mes del Año 4
Precio entrada promedio	80,00	96,16	110,58	127,17
Potenciales clientes (mes)	3.606	3.822	3.859	3.896
<b>Ingresos mensuales (pesos)</b>	<b>288.450</b>	<b>367.548</b>	<b>426.738</b>	<b>495.460</b>

Semanalmente, se organizarán distintas actividades culturales a repetirse en cuatro oportunidades durante el mes. Si bien en la comunidad japonesa existen grandes cantidades de personas que se dedican a realizar clases de voluntariado sin recibir una retribución a cambio, creemos que es necesario compensar en dinero para poder mantener una relación a largo plazo. De esta manera, se estableció un costo promedio de \$2.500 el día en el espacio cultural. Se irá incrementando dependiendo de la inflación estimada.

	Mes del Año 1	Mes del Año 2	Mes del Año 3	Mes del Año 4
Costo por día (pesos)	2.500	3.005	3.456	3.974
Días laborales en el mes	26	26	26	26
<b>Costo total espacio cultural</b>	<b>65.000</b>	<b>78.130</b>	<b>89.850</b>	<b>103.327</b>

Los profesores que estén interesados en dar clases de idioma, dibujo u otras actividades, deberán abonar el costo de la entrada de cada uno de sus alumnos quienes no lo harán en el ingreso al predio. No es necesario cobrarle un monto mensual a los profesores de la comunidad ya que el solo hecho de estar dispuestos a dar clases en un espacio de Akane, nos va a permitir que más personas conozcan las propuestas que brindamos y se genere una comunicación de boca en boca, tal como lo esperamos.

Siguiendo con esa misma línea, podríamos decir que el costo de alquiler al Restaurante Mirutaki no es elevado ya que genera beneficios para el emprendimiento al igual que los profesores. Se le va a cobrar un monto mensual que incluye, el espacio físico, parte de la electricidad y del gas. Se espera que el alquiler aumente de acuerdo a la inflación esperada.

		20,2%	15%	15%
<b>Alquiler de restaurante</b>	Mes del Año 1	Mes del Año 2	Mes del Año 3	Mes del Año 4
Precio del alquiler	26.000	31.252	35.940	41.331
Electricidad	8.000	9.616	11.058	12.717
Gas	2.000	2.404	2.765	3.179
<b>Alquiler total</b>	<b>36.000</b>	<b>43.272</b>	<b>49.763</b>	<b>57.227</b>

A raíz que los ingresos y los costos se mantienen constantes a lo largo de cada período, se presentará a continuación el Estado de Resultado del primer mes de cada año.

PRIMER AÑO	INICIO DE ACT
	feb-19
	MES 1
Ingreso por venta de productos	1.802.815
Ingreso por espacio cultural	288.450
Ingreso alquiler restaurante	36.000
Costo de productos	-1.334.083
Costo del espacio cultural	-65.000
<b>Resultado Bruto</b>	<b>728.182</b>
Gastos de administración	-163.527
Gastos de comercialización	-88.387
Otros gastos	-75.000
<b>Resultado Operativo Neto (EBITDA)</b>	<b>401.268</b>
Amortizaciones	-3.500
<b>EBIT</b>	<b>397.768</b>
Impuesto a las ganancias	-139.219
<b>Resultado Neto</b>	<b>258.549</b>

SEGUNDO AÑO	feb-20
	MES 1
Ingreso por venta de productos	2.297.176
Ingreso por espacio cultural	367.548
Ingreso alquiler restaurante	43.272
Costo de productos	-1.699.911
Costo del espacio cultural	-78.130
<b>Resultado Bruto</b>	<b>929.956</b>
Gastos de administración	-199.417
Gastos de comercialización	-115.044
Otros gastos	-90.150
<b>Resultado Operativo Neto (EBITDA)</b>	<b>525.345</b>
Amortizaciones	-3.500
<b>EBIT</b>	<b>521.845</b>
Impuesto a las ganancias	-182.646
<b>Resultado Neto</b>	<b>339.199</b>

<b>TERCER AÑO</b>	
	feb-21 MES 1
Ingreso por venta de productos	2.667.114
Ingreso por espacio cultural	426.738
Ingreso alquiler restaurante	49.763
Costo de productos	-1.973.664
Costo del espacio cultural	-89.850
<b>Resultado Bruto</b>	<b>1.080.101</b>
Gastos de administración	-229.330
Gastos de comercialización	-132.301
Otros gastos	-103.673
<b>Resultado Operativo Neto (EBITDA)</b>	<b>614.798</b>
Amortizaciones	-3.500
<b>EBIT</b>	<b>611.298</b>
Impuesto a las ganancias	-213.954
<b>Resultado Neto</b>	<b>397.344</b>

<b>CUARTO AÑO</b>	
	feb-22 MES 1
Ingreso por venta de productos	3.096.626
Ingreso por espacio cultural	495.460
Ingreso alquiler restaurante	57.227
Costo de productos	-2.291.503
Costo del espacio cultural	-103.327
<b>Resultado Bruto</b>	<b>1.254.483</b>
Gastos de administración	-263.729
Gastos de comercialización	-152.146
Otros gastos	-119.223
<b>Resultado Operativo Neto (EBITDA)</b>	<b>719.385</b>
Amortizaciones	-
<b>EBIT</b>	<b>719.385</b>
Impuesto a las ganancias	-251.785
<b>Resultado Neto</b>	<b>467.600</b>

## Estado de Resultados proyectados anuales:

	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>	<u>AÑO 4</u>
Ingreso por venta de productos	21.633.784	27.566.117	30.608.305	35.537.467
Ingreso por espacio cultural	3.461.405	4.410.579	4.897.329	5.685.995
Ingreso alquiler restaurante	432.000	519.264	597.154	686.727
Costo de productos	-16.009.000	-20.398.927	-22.650.146	-26.297.725
Costo del espacio cultural	-780.000	-937.560	-912.100	-925.577
<b>Resultado Bruto</b>	<b>8.738.189</b>	<b>11.159.473</b>	<b>12.540.542</b>	<b>14.686.886</b>
Gastos de administración	-1.962.326	-2.393.006	-2.751.957	-3.164.750
Gastos de comercialización	-1.060.641	-1.380.531	-1.587.610	-1.825.752
Otros gastos	-900.000	-1.081.800	-1.244.070	-1.430.681
<b>Resultado Operativo Neto (EBITDA)</b>	<b>4.815.221</b>	<b>6.304.136</b>	<b>6.956.905</b>	<b>8.265.703</b>
Amortizaciones	-42.000	-42.000	-42.000	-
<b>EBIT</b>	<b>4.773.221</b>	<b>6.262.136</b>	<b>6.914.905</b>	<b>8.265.703</b>
Impuesto a las ganancias	-1.670.628	-2.191.748	-2.420.217	-2.892.996
<b>Resultado Neto</b>	<b>3.102.594</b>	<b>4.070.389</b>	<b>4.494.688</b>	<b>5.372.707</b>

Para finalizar el análisis y determinar si es conveniente o no realizar la inversión para este proyecto, se utilizarán el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) ya que es necesario saber el valor presente de los flujos de fondos futuros estimados.

Veremos más adelante que, hemos mencionado que tanto el inversor como la dueña, tendrán el control del 50% del negocio. Si bien el que brinda el dinero necesario para comenzar con las actividades y el desarrollo de Akane es el inversor, el proyecto fue diseñado, pensado y planificado por la dueña quien no estaría dispuesta a ceder el control del negocio. En este sentido, y tal como se muestra a continuación, el socio que realizara una inversión inicial de **\$3.489.713** podrá recuperar su dinero inicial en el tercer año de actividad si recibe mensualmente el 50% del resultado EBITDA a partir de Febrero 2019 – mes en el que se espera inicial actividades.

Período	Flujos de fondos	Valor presente	Flujos
			descontados acumulados
0	-3.489.713	-3.489.713	-3.489.713
1	2.407.611	1.643.420	-1.846.293
2	3.152.068	1.468.657	-377.636
3	3.478.452	1.106.301	<b>728.665</b>
4	4.132.851	897.221	1.625.885

La tasa del costo de oportunidad utilizada para calcular el valor presente de los flujos de fondos futuros, es igual a 46,50% anual que corresponde a la tasa ofrecida por las Lebac (letras/títulos de deuda) que emite el Banco Central de la República Argentina. Es decir que, si el socio decidiera invertir los \$3.489.713 en dichos títulos, le darían un rendimiento anual de 46,50%<sup>39</sup>. A pesar de que se trata de una tasa libre de riesgo y por ende, no sería adecuado utilizarlo el análisis de este emprendimiento ya que como podemos observar, existe determinado riesgo no diversificable, es una manera realista de plantear una posible situación de inversión.

Si tenemos en cuenta que el **VAN** es de **\$728.665**, el proyecto debería ser aceptado ya que es rentable. Es decir, los flujos de fondos que se esperan recibir aún después de ajustarlo con la tasa de descuento, son superiores a los \$3.489.713 que se deben invertir. En cuanto a la **TIR**, es decir, cuando el VAN es igual a cero, es de **62,40%**. Dicho porcentaje es superior a los 46,50% y por ende, la tasa de rendimiento interno que obtenemos es superior a la tasa mínima de rentabilidad que exige la inversión en el proyecto. En ese punto, estaríamos indiferentes en invertir en el proyecto o en las letras del Estado.

## Capítulo 8: Equipo.

La sociedad se creará a partir de la participación de una socia para luego, presentar el emprendimiento a la comunidad en busca de un inversionista. La socia será Yamamoto Agustina, quien siempre ha colaborado con la comunidad japonesa en la Argentina y ha decidido utilizar sus conocimientos académicos para potenciarlos con el espíritu emprendedor y poder generar un negocio propio relacionado con lo oriental.

Agustina es una joven emprendedora recibida de Licenciada en Administración de Empresas y Contador Público de la Universidad de San Andrés. Ha tenido la oportunidad de viajar a Japón, a la ciudad de donde vivían sus bis-abuelos. Allí, logró fortalecer el vínculo cultural y entender, mediante la experiencia, los valores de respeto, solidaridad y compromiso que ha aprendido de sus abuelos. Sus habilidades se encuentran concentradas en la

---

<sup>39</sup> <https://www.invertironline.com/WebContent/Index/Lebacs.html>

administración, coordinación de actividades y equipos, control de presupuesto y de la realización de tareas contables. Es por ello que, estará a cargo tanto de la administración –compras al proveedor, ventas, marketing y comunicación– como de la contabilidad y el pago de sueldos e impuestos de Akane.

Como vimos anteriormente, en un principio se contratarán seis personas capacitadas y comprometidas con la cultura japonesa, que trabajarán en la modalidad de part time, turnándose de 10 a 16 y de 16 a 22hs. Los puestos a cubrir son cajero, vendedor y repositor. Además, se contratará a una persona full time dedicado a coordinar el espacio cultural.

Una vez analizado el proyecto y ver su viabilidad, se buscará presentar la idea a inversionistas o interesados dentro de la comunidad para poder llevarlo adelante. Una vez concluida dicha etapa, el inversor seleccionado dispondrá del 50% de la participación accionaria y la socia, de los otros 50%.

## **Capítulo 9: Aspectos legales e impositivos.**

### **Sociedad**

Para llevar a cabo el proyecto, se creará una sociedad de tipo Sociedad por Acciones Simplificadas; la cual se va a llamar Akane SAS. Según la Ley 27.349 que la regula, el objeto para la cual fue creado es el de apoyar la actividad emprendedora y la generación de capital emprendedor en el país<sup>40</sup>. Posee una forma de constitución más fácil que una Sociedad Anónima y al igual que ella, la responsabilidad de los socios queda limitada a sus acciones. Además, es más sencilla y menos costosa.

Para comenzar, el trámite para constituir la sociedad en la Inspección General de Justicia sólo se puede realizar mediante la plataforma online llamada “Trámites a Distancia”. La inscripción se lleva a cabo en el plazo de 24 horas, no requiere del dictamen de un profesional –ya que se utilizará la modalidad de Firma Digital– y tanto la inscripción como la publicación en el Boletín Oficial tienen un costo de \$4.430 en total. Luego, se debe realizar el aporte inicial que se trata de un capital mínimo equivalente a dos salarios vitales y móviles (\$17.720). El plazo de duración de la sociedad será de 99 años a partir de la fecha de su constitución.

---

<sup>40</sup> [http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/LEY\\_C\\_027349\\_2017\\_03\\_29](http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/LEY_C_027349_2017_03_29)

## **Leyes y normas aplicables**

En este caso, tenemos las siguientes leyes y normas que son aplicables:

- Ley 19.550, Ley de Sociedades Comerciales. Tal como su nombre lo indica, es la norma que regula las sociedades en el país y detalla cada uno de los tipos existentes.
- Ley 27.349, Ley de Apoyo al Capital Emprendedor. Es la Ley que regula las Sociedades por Acciones Simplificadas. A raíz de que se trata de un nuevo tipo de sociedad en la Argentina, las SAS no se encuentra regulada específicamente y con detalle en la Ley de Sociedades Comerciales.
- Resolución 6/2017 de la Inspección General de Justicia, quien reglamenta la inscripción de la sociedad. La presente resolución se relaciona directamente con la Ley 27.349.

## **Impuestos**

La Sociedad estará alcanzada por los siguientes impuestos:

- Impuesto a las Ganancias. es el impuesto que grava la capacidad contributiva de la empresa. Se abonará al cierre de todos los ejercicios fiscales siendo un 35% sobre la base imponible. Dicha base se trata de las ganancias declaradas en la declaración jurada de ganancias.
- Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta. se trata de lo mínimo que debe abonar una sociedad/contribuyente en concepto de impuesto a las ganancias en un período fiscal. Se determina presuntivamente ya que se trata del 1% sobre la suma del total de los activos de la empresa (valuados conforme a las normas de la Ley de Sociedades Comerciales).
- Impuesto al Valor Agregado (IVA). La alícuota del IVA es del 21%. Al comprarle mercadería al proveedor, estamos pagando IVA crédito fiscal y al venderle a los clientes, se genera IVA débito fiscal. Por ende, lo que se abonará en concepto de este Impuesto, será la diferencia entre el IVA crédito fiscal y el IVA débito fiscal.

## **Habilitaciones**

En este sentido, es necesario solicitar y realizar la documentación pertinente en la Municipalidad de San Fernando para poder habilitación en

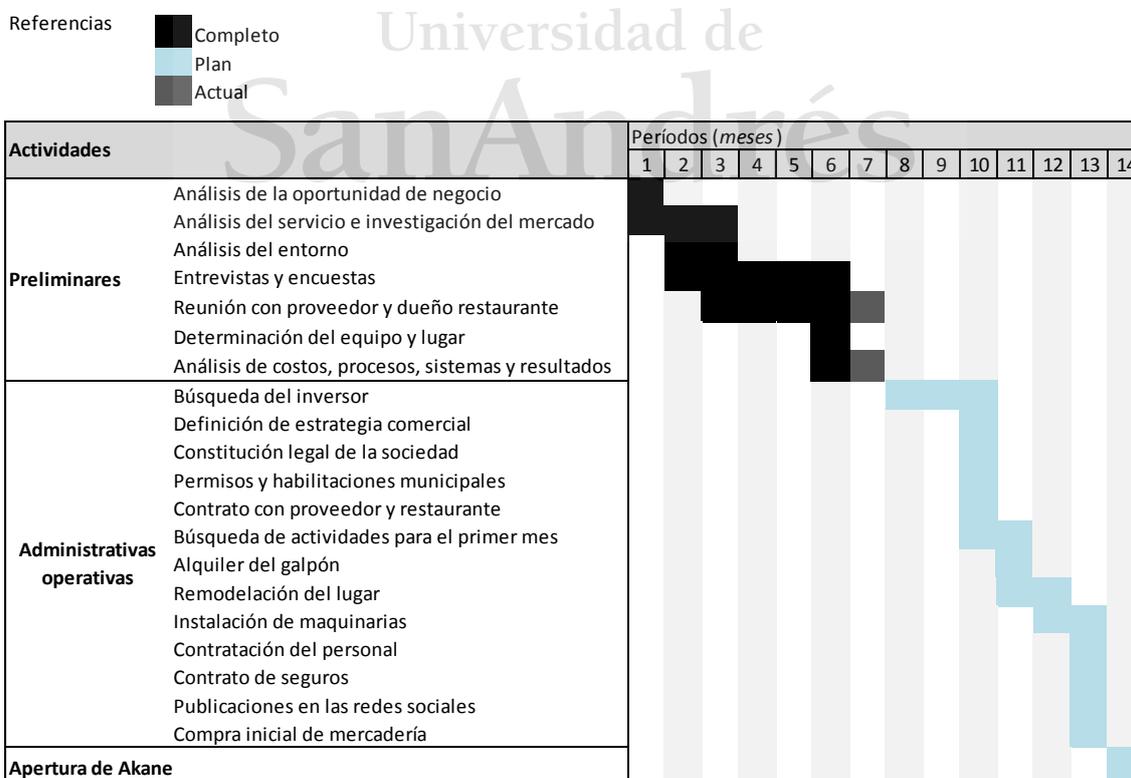
tiempo y forma el local comercial/cultural. Asimismo, es necesario controlar y tener en cuenta que el propio restaurante debe contar con sus habilitaciones y cumplir con las normativas del SENASA y de seguridad e higiene.

## Capítulo 10: Plan de implementación y riesgos

### Plan de implementación

Para planificación las tareas a realizarse antes de la apertura del local comercial/cultural, utilizaremos el Diagrama de Gantt. Se trata de una herramienta gráfica en donde se muestra un período de tiempo determinado, dividido en períodos intermedios que son diferentes actividades a realizarse. Si bien no se muestra cuál es la relación entre una y otra actividad, todas son necesarias y se deben cumplir en tiempo y forma para poder cumplir con el paso final de abrir el local a fines de Febrero 2019. Las actividades se muestran en forma escalonada pero muchas de ellas, se superponen entre sí; es decir que se llevan a cabo en forma paralela.

Gráfico 18: Cronograma del plan de implementación. Elaboración propia.



A partir de dicho diagrama, se puede inferir que todo lo relacionado con la investigación del mercado y análisis del negocio se encuentra finalizado a Julio 2018; mientras que, todas aquellas actividades relacionadas con la puesta en marcha del local, se muestran dentro de un plan a realizarse.

Existen dos tareas que, dependen en menor medida de la socia. Por un lado, se encuentra la búsqueda del inversor. Es una actividad que planeamos llevarla a cabo en tres meses. Pero que puede llegar a extenderse y retrasar el resto de las tareas. Si bien se trata de una inversión atractiva y rentable en el largo plazo, existe un factor de incertidumbre acerca del rumbo de la economía en todos los habitantes de la Argentina. En caso que no se encuentre ningún inversor, se analizará la posibilidad de incurrir en un financiamiento bancario.

Por el otro lado, una vez resuelto el tema anterior, se nos presenta la remodelación del lugar que podría llegar a tomarnos más tiempo de lo planificado pero, creemos que dos meses son suficientes para dejar en condiciones adecuadas los 176 metros cuadrados que posee el terreno. Una vez finalizada la etapa de construcción y remodelación, el proveedor instalará sus maquinarias y el personal contratado colaborará en la decoración y la ubicación de todos los productos en los exhibidores. Ya para Noviembre 2018, se busca realizar una presencia importante en las redes sociales para atraer y mantener al tanto a los clientes potenciales sobre lo que se vendrá para el mes de Diciembre.

### **Análisis de Riesgos**

Como vimos a lo largo del desarrollo de este trabajo, nuestro proyecto tiene grandes posibilidades de llevarse a cabo y de ser la base para la creación de un futuro Barrio Japonés. Los competidores existen, pero no brindan el servicio y el valor agregado que sí se puede encontrar en Akane.

Sin embargo, en todo proyecto pueden surgir riesgos antes, durante o después de la apertura del negocio. Sobre todo, en una empresa que recién empieza, no tiene experiencia en el rubro, que se encuentra en un país con gran inestabilidad tanto política como económica, y que se dedica a la compra y venta de productos importados desde otro país. Es por ello que resulta fundamental mencionar los posibles riesgos que podrían impactar directa o indirectamente al negocio.

En primer lugar, al comercializar productos importados desde Japón, encontramos el riesgo de la posible existencia de políticas de comercio exterior que bloqueen las importaciones o bien, aumenten –en grandes porcentajes- los aranceles de importación generando un aumento en el precio de los productos. Por lo general, se realizan grandes cambios en las políticas cuando se genera el cambio de Gobierno a nivel nacional; lo que generaría, un alto grado de incertidumbre para la empresa cada cuatro años. Este riesgo impactaría de manera directa, en los productos comercializados: por un lado, pueden afectar la cantidad porque, al bloquearse las importaciones, no ingresarían productos y tendríamos un desabastecimiento. Por otro lado, también se pueden generar impactos directos en el precio de los productos ya que el costo del producto aumentaría para el proveedor y éste, aumentaría el precio de venta hacia nosotros.

En segundo lugar y relacionado con el punto anterior, se puede mencionar el riesgo de una posible crisis económica en el país. El contexto económico –nacional e internacional– del país, es inestable; contamos con un elevado tipo de cambio e inflación en crecimiento. Si bien el Gobierno actual está tomando las medidas correspondientes para acelerar la economía del país y las relaciones comerciales con otros países, podría mantenerse esta situación de inestabilidad por un período de tiempo prolongado y generar un gran impacto en las actividades de Akane.

En tercer lugar, podemos mencionar el riesgo de que los supuestos utilizados para la proyección de la demanda, el análisis de costos y el retorno de la inversión, no terminen siendo los que realmente sucedan. Ello generaría un impacto negativo o positivo en el proyecto.

### **Planes para minimizar los riesgos**

Los riesgos mencionados anteriormente no son predecibles y dependen de factores externos a la empresa; por ende, no se pueden controlar. Pero sí se pueden plantear alternativas para cada uno de ellos y así poder minimizar el impacto que podrían generar.

Nuestro proyecto tiene tres negocios que lo sostienen: en primer lugar, el local de compra y venta de productos importados; en segundo lugar, el espacio cultural y por último, el restaurante. Si pensamos en el riesgo del cambio en las

políticas de comercio exterior y el desabastecimiento que podría generar, afectaría directamente a la parte del local comercial y en menor medida, al restaurante. Una forma de minimizar el impacto es llevar adelante un control de stock adecuado para poder contar con mercadería para un par de meses. Esto es posible gracias al espacio físico con el que contamos.

Con respecto a la posible crisis económica que puede ocurrir en el país, es más difícil de minimizar pero realizaríamos campañas de descuentos para atraer al público y brindarle la posibilidad de que siga consumiendo productos japoneses de primera calidad, sin la necesidad de tener que vender al costo. También, se podrían generar promociones en cuanto a la entrada al espacio cultural para que sigan concurriendo a pesar de la crisis.

Por último, una manera de minimizar el riesgo que podría generar el hecho de que los supuestos no se den, sería realizar actualizaciones bimestrales de la base a partir de la cual se determinaron los supuestos. De esta manera, se podrá ir accionando sobre aquellos que tengan grandes variaciones de un período a otro y poder actuar en el tiempo adecuado.

## **Estrategia de salida**

Tal como se desarrolló, existen distintos factores que pueden generar un impacto negativo en las actividades diarias de la empresa y que lleven a que Akane se vea obligada a cerrar sus puertas. Si el negocio – teniendo en cuenta las 3 actividades en su conjunto– dejara de ser rentable, si la competencia copiara el modelo propuesto y se haga más fuerte por la experiencia que tiene en el mercado, si el propio mercado no permite el crecimiento de la compañía, entre otras variables podrían generar amenaza a la compañía. La manera de salir de dicha situación en el momento correcto para no sufrir pérdidas mayores, sería realizar la venta de los productos en stock a un precio de liquidación o buscar otros canales como los online para poder venderlos de manera más rápida; vender los activos fijos adquiridos para el desarrollo de las actividades de la misma manera que los productos que se utilizaban para la compra y venta. En cuanto al espacio físico, no habría mayor inconveniente porque se dejaría de alquilar.

## Capítulo 11: Conclusiones.

El desarrollo de un local comercial dedicado a la compra y venta de productos japoneses importados pareciera ser algo necesario pero simple. Es por ello que, como vimos a lo largo del trabajo, se decidió incorporar un espacio cultural y un restaurante en el mismo predio que se complementan y generan valor al emprendimiento. Todo esto surgió a partir de las oportunidades latentes en los argentinos, a raíz de las relaciones comerciales entre Japón y Argentina en los últimos años y sobre todo, por necesidad propia de analizar la posibilidad de crear un espacio en donde se pueda nuclear no solo a la comunidad japonesa en el país sino que además, se pueda incluir a todos aquellos habitantes interesados en nuestra cultura milenaria.

Luego de realizar las encuestas y la investigación de la industria y del mercado, se pudo hallar la existencia de una clara oportunidad de negocio para Akane. A partir de ello, se comenzó a desarrollar la investigación en cuanto a los aspectos legales, al marketing y comunicación, las finanzas, las operaciones, el equipo de trabajo necesario, los costos y demás tareas pertinentes para analizar en todo proyecto.

Podemos afirmar que el proyecto es atractivo ya que si se sigue con lo analizado a lo largo del trabajo y se cumplen los supuestos establecidos, Akane generaría un resultado positivo con una recuperación de la inversión en el tercer año de actividad. Se alcanza un VAN de \$728.665 y una TIR del 62,40%. Todo ello es posible, siempre y cuando, se lleve adelante una gestión adecuada y sustentable en el tiempo, lo que resulta fundamental en un contexto de incertidumbre como es el del país. Sin embargo, nunca se debe sacar el foco del objetivo principal de la empresa: generar un polo de atracción para todos aquellos interesados en la comunidad japonesa y de esta manera, poder establecer la base para la creación de un futuro barrio japonés.

Para finalizar, cierro el trabajo con una reflexión personal: desarrollar el plan de negocios de Akane, me ayudó a conectar distintas materias de la carrera y poder cerrar una etapa de mi vida. Además, tuve la oportunidad de unir mis estudios universitarios con la cultura japonesa que llevo dentro.

Este pequeño emprendimiento me recuerda a una frase célebre de un profesor de la facultad: *“Las PyMes pueden y deben pensar en grande”*.

## Bibliografía

- Abd, Florencia. 2018. "La odisea de llenar el changuito en tiempos de inflación". <https://www.lanacion.com.ar/2154009-inflacion-cuanto-cuesta-llenar-el-changuito-de-ayer-a-hoy>. Fecha de consulta: 21/07/2018.
- Bermúdez, Ismael. 2018. "Datos oficiales. En un año se crearon 200 mil nuevos puestos de trabajo en blanco". [https://www.clarin.com/economia/ano-crearon-200-mil-nuevos-puestos-trabajo-blanco\\_0\\_ryeMWvYcz.html](https://www.clarin.com/economia/ano-crearon-200-mil-nuevos-puestos-trabajo-blanco_0_ryeMWvYcz.html). Fecha de consulta: 21/07/2018.
- Cabot Diego. 2017. "Argentina 2030: El desafío del largo plazo en un país pendular". <https://www.lanacion.com.ar/2036607-argentina-2030-el-desafio-del-largo-plazo-en-un-pais-pendular>. Consultado el 18/05/2018.
- Cernuda-Canelles, Gemma. "Cómo conectar con el público más poderoso". <https://ellasdeciden.com/descargas/como-conectar-con-el-publico.pdf>. Consultado el: 22/07/2018.
- Dvoskin Roberto. 2004. "Fundamentos del marketing". Buenos Aires, Granica: 2004.
- Ensinck, María Gabriela. 2017. "Un mapa revela los municipios más felices y los distritos con mayor estrés". <https://www.cronista.com/informaciongral/Un-mapa-revela-los-municipios-mas-felices-y-los-distritos-con-mayor-estres-20170919-0036.html> Fecha de consulta: 15/03/18.
- Ferri, Leonardo. 2017. "Japón, el nuevo destino elegido por los viajeros". <https://www.lanacion.com.ar/2028757-japon-el-nuevo-destino-elegido-por-los-viajeros> Fecha de consulta: 03/03/18.
- Gioberchio, Graciela. 2017. "Las cuatro A que definen cómo es hoy el consumidor argentino". <https://www.infobae.com/tendencias/2017/08/10/las-cuatro-a-que-definen-como-es-hoy-el-consumidor-argentino/>. Fecha de consulta: 22/07/2018.
- Hagelstrom, Josefina. 2018. "Crece la cifra de argentinos que eligen destinos exóticos para sus vacaciones". <http://www.perfil.com/sociedad/crece-la-cifra-de-argentinos-que-eligen-destinos-exoticos-para-sus-vacaciones.phtml> Fecha de consulta: 03/03/18.

- HSBC.2018.[https://www.hsbc.com.ar/es/pdf/grupo/Gacetilla2018\\_Informe\\_HSB](https://www.hsbc.com.ar/es/pdf/grupo/Gacetilla2018_Informe_HSB)  
C-Argentina.pdf . Fecha de consulta:18/05/2018.
- INDEC. 2010. "Provincia de Buenos Aires. Población y densidad poblacional por partido"  
[http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/images/cartografia/pdf/Densidad\\_Poblacion\\_Censo2010.pdf](http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/images/cartografia/pdf/Densidad_Poblacion_Censo2010.pdf) Fecha de consulta: 15/03/18.
- INDEC. 2018. "Informe técnico. Intercambio comercial argentino".  
[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica\\_06\\_18.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica_06_18.pdf).  
Fecha de consulta: 18/05/2018.
- Inma, Gil Rosendo. 2017. "Las dos leyes que ayudaron a Japón a tener uno de los índices de obesidad más bajos del mundo".  
<http://www.bbc.com/mundo/noticias-39143212> Fecha de consulta: 03/03/18.
- Krom, Andrés. 2018."Cuánto gastan los argentinos para divertirse".  
<https://www.lanacion.com.ar/2153141-cuanto-gastan-los-argentinos-para-divertirse>. Fecha de consulta: 22/07/2018.
- O'Brien James A. y Marakas George. 2011. "Management Information Systems", Thenth Edition, McGraw-Hill Irwin 2011.
- Osterwalder, Alexander, e Yves Pigneur. 2011. "Generación de modelos de negocio". Buenos Aires: Deusto S.A. Ediciones 2011.
- Paniagua, Esther. 2016. "La generación Millennial: cuando viajar importa más que comprar una casa".  
<http://www.elmundo.es/papel/todologia/2016/03/07/56dd640e268e3e86568b45ad.html> Fecha de consulta: 17/03/18.
- Porter, Michael. 2008. "The five competitive force that shape strategy". Harvard Business Review.
- Radonjic Alejandro. 2018. "Importaciones crecen 3 veces más que las exportaciones y el rojo duplicaría la proyección oficial".  
<https://www.eleconomista.com.ar/2018-03-importaciones-crecen-3-veces-mas-que-las-exportaciones-y-rojo-duplicaria-la-proyeccion-oficial/>.  
Consultado el 19/05/2018.
- Rainis, Federico Acosta. 2018. "Año Nuevo Chino: miles de personas festejaron ayer entre bailes y dragones". <https://www.lanacion.com.ar/2108375->

- [ano-nuevo-chino-miles-de-personas-festejaron-ayer-entre-bailes-y-dragones](#) Fecha de consulta: 04/03/18.
- SIN AUTOR. “Día del Sushi: ¿Nos gusta el sushi a los argentinos?”. <https://www.pedidosya.com.ar/blog/dia-del-sushi> Fecha de consulta: 03/03/18.
- SIN AUTOR. 2017. “Las redes sociales, principal canal para el 83% de los profesionales de la comunicación”. <https://www.efe.com/efe/america/portada/las-redes-sociales-principal-canal-para-el-83-de-los-profesionales-la-comunicacion/20000064-3190278> Fecha de consulta: 17/03/18.
- SIN AUTOR. Diario Clarín. “Argentina lanzó el primer embarque de carne a Japón”. [https://www.clarin.com/rural/argentina-realiza-primer-embarque-carne-mercado-japones\\_0\\_SJ\\_GbD7NQ.html](https://www.clarin.com/rural/argentina-realiza-primer-embarque-carne-mercado-japones_0_SJ_GbD7NQ.html). Fecha de consulta: 24/07/2018.
- SIN AUTOR. Diario Clarín. “Entrevista a Atsushi Nonaka. Japón analiza comprar más carne vacuna argentina por fuera de la Patagonia” [https://www.clarin.com/politica/japon-analiza-comprar-carne-vacuna-argentina-patagonia\\_0\\_ryTYC9OEm.html](https://www.clarin.com/politica/japon-analiza-comprar-carne-vacuna-argentina-patagonia_0_ryTYC9OEm.html). Fecha de consulta: 29/07/2018.
- SIN AUTOR. BAE Negocios. “Argentina avanza en nuevos acuerdos comerciales con Japón”. <https://www.baenegocios.com/economia-finanzas/Argentina-avanza-en-nuevos-acuerdos-comerciales-con-Japon-20180213-0084.html>. Fecha de consulta: 15/05/2018.
- SIN AUTOR. “Argentina y Japón potencian las relaciones comerciales” <http://www.agritotal.com/nota/34734-argentina-y-japon-potencian-las-relaciones-comerciales/>. 06/07/2018.
- SIN AUTOR. La Plata Hocht. “Qué exporta e importa Argentina a y de Japón?”. [http://www.laplatahochi.com.ar/index.php?option=com\\_content&id=1843](http://www.laplatahochi.com.ar/index.php?option=com_content&id=1843). Fecha de consulta: 06/07/2018.
- SIN AUTOR. Diario La Nación. “La Argentina, mercado emergente”. <https://www.lanacion.com.ar/2147043-la-argentina-mercado-emergente>. Fecha de consulta: 18/07/2018.

SIN AUTOR. Diario Clarín. “Relaciones exteriores: Argentina volverá a vender gas a Chile a fines de 2018”. [https://www.clarin.com/economia/argentina-volvera-vender-gas-chile-fines-2018\\_0\\_Syf5u5z2-.html](https://www.clarin.com/economia/argentina-volvera-vender-gas-chile-fines-2018_0_Syf5u5z2-.html). Fecha de consulta: 18/07/2018.

Statista. 2017. “Percepción de los productos fabricados en otros países por parte de los consumidores en Argentina en 2017”. <https://es-statista-com.eza.udesa.edu.ar/estadisticas/679079/percepcion-de-los-productos-fabricados-en-otros-paises-por-los-consumidores-argentinos/> Fecha de consulta: 07/03/18.

Torres Carbonell, Silvia. 2018. “El germen de la actividad empresarial”. <https://www.lanacion.com.ar/2153062-el-germen-de-la-actividad-empresarial>. Fecha de consulta: 21/07/2018.

Wende, Pablo. 2018. “Se esperan 4 años de crecimiento por delante”. <https://www.infobae.com/economia/2018/04/08/argentina-ano-verde-se-esperan-4-anos-de-crecimiento-por-delante/>. Fecha de consulta: 22/07/2018.

**Otras fuentes de Internet:**

- INDEC.
- Banco Central de la República Argentina.
- Embajada de Japón en la Argentina.
- Centro Nikkei.

# Anexos

## Anexo 1

Tendencia en la Búsqueda de la palabra “Bon Odori” en Argentina, en los últimos 5 años, según el buscador de Google. Fuente:

<https://trends.google.com.ar/trends/>



## Anexo 2

Percepción de los productos fabricados en otros países por parte de los consumidores en Argentina en 2017.



### Anexo 3

Cuestionario online. Elaboración propia para recolección de datos.

Akane

Breve encuesta para poder hacer mi Trabajo de Graduación.

\*Obligatorio

Sexo \*

Mujer

Hombre

Edad \*

Entre 18 y 30 años

Entre 31 y 45 años

Entre 46 y 55 años

Mayor a 56 años

#### 1. **Sexo.**

- Mujer
- Hombre.

#### 2. **Edad**

- Entre 18 y 30 años.
- Entre 31 y 45 años.
- Entre 46 y 55 años.
- Mayor a 56 años.

#### 3. **¿Tiene ascendencia japonesa?**

- Sí
- No

#### 4. **¿En qué zona del Gran Buenos Aires se encuentra ubicado?**

- Norte
- Sur
- Oeste
- Ninguna de las anteriores

#### 5. **¿Le interesa la cultura japonesa?**

- Sí



- No

**6. ¿Está interesado en comprar productos japoneses importados desde dicho país?**

- Sí
- No
- Tal vez

**7. (Puede elegir más de una opción) ¿Estaría de acuerdo que en el local comercial de productos japoneses también haya...**

- Restaurante japonés
- Actividades culturales característicos de Japón
- Otras

**8. ¿Dónde cree que sea conveniente ubicar el local comercial en el Gran Buenos Aires?**

- Norte
- Sur
- Oeste

**9. ¿Estaría de acuerdo en que el local comercial sea la base de un futuro barrio japonés?**

- Sí
- No

**10. (Optativo) Usted considera que su nivel socioeconómico es:**

- Alto
- Medio
- Bajo.



Universidad de

San Andrés

#### Anexo 4

Total población y su proyección de los 10 partidos que conforman Zona Norte, según el Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas del 2010 realizado por el INDEC.

Zona Norte está conformada por los siguientes 10 partidos:		
	<b>Censo 2010</b>	<b>Proyectado 2018</b>
Vicente López	269.420	268.509
San Isidro	292.878	292.831
San Fernando	163.240	172.911
Tigre	376.381	447.040
Escobar	213.619	247.385
Pilar	299.077	363.309
José C´Paz	265.981	300.035
Malvinas Argentinas	322.375	353.281
San Miguel	276.190	299.319
San Martin	414.196	423.877
	<b>2.893.357<sup>41</sup></b>	<b>3.168.497<sup>42</sup></b>

#### Anexo 5

Total población y su proyección para el 2018 de CABA y 24 partidos del Gran Buenos Aires –sin contemplar los de Zona Norte–, según el Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas del 2010 realizado por el INDEC.

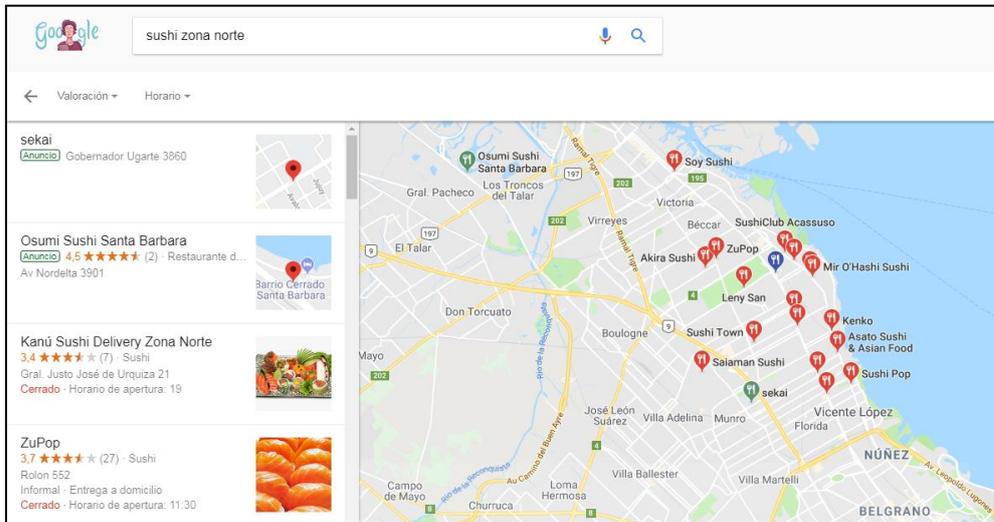
	<b>Censo 2010</b>	<b>Proyectado 2018</b>
Total población en la Ciudad de Buenos Aires	2.890.151	3.068.043
Total interior de la provincia	5.708.369	6.176.688
Total población GBA [24 partidos del Gran Buenos Aires]	9.916.715	11.019.708
Total población en la provincia de Buenos Aires	15.625.084	17.196.396
Total 24 partidos del GBA sin contar los considerados en Zona Norte	<b>7.536.054</b>	<b>8.461.905</b>

<sup>41</sup> INDEC. Resultados del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

<sup>42</sup> INDEC. Proyecciones elaboradas en base a resultados del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

## Anexo 6

*Restaurants japoneses en Zona Norte; entre San Fernando y Vicente López, según el buscador Google.*



## Anexo 7

*Posibles productos japoneses a ser comercializados en el local comercial: condimentos, galletitas, golosinas, arroz. Fuente:*

<http://www.komoto.com.ar/catalogo-comestibles-japoneses.shtml>

