Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Marketing y Comunicación

Plan de Marketing:

B2B - Creciendo a través del modelo de Franquicias, para Harper Juices & Caffee

Autor: Agustín González Abad

DNI: 35094068

Mentora de Tesis: Victoria Casano

Buenos Aires, 2018

MAESTRÍA EN MARKETING Y COMUNICACIÓN

Plan de Marketing:

B2B - Creciendo a través del modelo de Franquicias, para Harper Juices & Caffee

Alumno: Agustín González Abad

Mentor: Victoria Casano

Buenos Aires, 2018

Índice

Índice 2
Resumen Ejecutivo 4
Introducción 8
1. Análisis PEST 10
2. La Historia de Harper 13
3. Análisis del Mercado 16
4. Análisis del Consumidor o Cliente 19
5. Análisis Competitivo 29
6. Análisis FODA 33
6.1 Análisis Fortalezas y Oportunidades 33
6.2 Análisis de Debilidades y Amenazas 36
7. Análisis del Modelo Estratégico 38
7.1 Poder de negociación de los Consumidores 40
7.2 Poder de negociación de los Proveedores 40
7.3 Amenaza de nuevos competidores 40
7.4 Amenaza de Productos Sustitutos 42
7.5 Rivalidad entre los Competidores 42
7.6 ¿Por qué la franquicia ayudaría a Harper a sobrellevar sus mayores debilidades? . 43
8. Desarrollo de Estrategia 44
8.1 Utilizando la Matriz de Ansoff 44
8.2 Factores Clave de Éxito 45
8.3 ¿Trabajó con un modelo de Franquicias? 47
8.4 ¿Qué es una Franquicia? 48
8.5 ¿Quién es el Franquiciado? 49
8.6 ¿Qué desafíos se presentarían al implementar un modelo de Franquicias? 51
8.7¿Qué Modelos de Franquicia existen? 52
8.8 ¿Cuál es la situación actual de Harper? Cantidad y modelo de locales. 53
8.9 ¿Cuál de estos modelos de Franquicias es el adecuado para estos objetivos y la estrategia de Harper? 54
9. Plan de Marketing del Proyecto de Franquicias 56
9.1 Marketing Mix Harper – Franquicia (Franquiciante) 56

Universidad de San Andrés

9.2 ¿Qué modelo de Local es el mejor para el armado del proyecto de Franquicias? 70

9.3 Análisis del Proyecto de Inversión 72

10. Conclusiones, recomendaciones y próximos pasos 74

Bibliografía 78

ANEXO - Definiciones 80

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Resumen Ejecutivo

Harper Juice & Caffee, que en adelante la llamaremos simplemente “Harper”, es un emprendimiento gastronómico fundado en Buenos Aires en el año 2016 por Gonzalo Molina Segura. Jujeño, Licenciado en Administración de Empresas y Contador Público de la Universidad de San Andrés, es un amante de la vida al aire libre y de viajar.

Durante un viaje que emprendió después de terminar la facultad, a Copenhague, Dinamarca, conoció un local particular, en el cual se vendían Jugos 100% de frutas y verduras, sin agua agregada ni conservantes, además de otros productos que complementaban una opción saludable y diferente. La propuesta era diferencial y, contenía un concepto nuevo de Jugos *détox* (desintoxicantes), algo que nunca se había escuchado en el país. Este local pertenecía a la cadena Joe & The Juice.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Fuente: Internet

Joe & The Juice nace en Dinamarca en 2002. Su fundador es Kaspar Basse, un ex campeón de karate. Tiene un perfil saludable, pero se diferencia por el ambiente, ya que las locaciones suelen ofrecer una espaciosa zona comunitaria equipada con mobiliario moderno, arte brillante, estanterías con libros, música y un staff muy peculiar. Este staff es joven, diverso, divertido y eficiente. Son llamados "*juicers*" (especialistas en hacer jugos) y se les da la libertad de actuar tal cual como son, en cuanto a vestimenta y forma de hablar. Es decir, le otorgan el control del local, lo cual genera una conexión instantánea con el comprador.

Luego de tres años desde su lanzamiento, Harper cuenta con tres puntos de venta propios, que son:

1. Av. Pueyrredón (Primer punto de venta). Un local de 180m2.
2. Distrito Arcos. Un local tipo Isla de 10m2.
3. Dot Baires Shopping. Un local tipo Isla de 10m2

Fuente: Internet (Local Av. Pueyrredón)

Fuente: Internet (Local Shopping DOT)

Durante los últimos años, Gonzalo Molina Segura se encuentra buscando nuevas formas de expandir sus ventas. Por ello, se acercó a mi para que lo pueda asesorar integralmente en su negocio. Por esta razón, decidí realizar este Trabajo Final con su desafío.

Lo que compartiré más adelante va más allá de un Plan de Marketing, es parte de un trabajo de Consultoría en el que se evaluaron diferentes alternativas de negocio integrales. En esta búsqueda, surgió la posibilidad de un crecimiento exponencial a través del modelo de Franquicias, sobre el cual desarrollaré el Plan de Marketing.

Compartiré la propuesta de valor de Harper centrada en los Jugos Detox, para posteriormente explicar los distintos tipos de modelos de Franquicias alternativos, con el fin de realizar una sugerencia acorde a su posicionamiento. Luego de sugerir el modelo de Franquicias, desarrollaré el Plan de Marketing para los Franquiciados, teniendo en cuenta todos los desafíos que tiene este negocio en particular.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Introducción

Harper es principalmente y se distingue por ser un “Juice Store”, un espacio diseñado para degustar jugos naturales servidos por baristas (una persona entrenada para servir de la mejor manera bebidas que tienen cierta complejidad, por ejemplo, jugos détox o café). Está enfocado en un consumidor consciente de los productos que consume, con un perfil *healthy (*saludable).

Se diferencia de la competencia gastronómica de Bares y Restaurantes, porque ofrece productos saludables preparados en el momento, con una oferta de más de 20 jugos saludables, realizados 100% con jugo de frutas, sin agregados de agua, azúcar o conservantes.

Este es un negocio que dependiendo del formato invirtiendo entre $40.000 y $50.000 dólares un franquiciante puede recuperar la inversión en menos de 16 meses.

A su vez, en una búsqueda de ofrecer mayores ocasiones de consumo y frecuencia de compra, ofrece adicionalmente lo siguiente:

<u>Productos</u>:

- Jugos 100% de frutas sin azucar ni agua agregada
- Batidos proteicos
- Café Premium
- Sándwiches
- Hamburguesas Veganas
- Ensaladas
- Pastelería

<u>Servicios</u>:

- Wifi sin cargo
- Espacios de encuentro

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

1. Análisis PEST

Hoy la Argentina se encuentra en una situación de recesión económica desde lo macroeconómico, pero esto implica que para ciertos sectores no haya oportunidades. Un caso es el de Harper. Hoy crece en ventas tanto en volumen como en facturación por encima de la inflación. Será muy interesante entender cómo un contexto desalentador puede ser una fuente de oportunidad.

Las proyecciones para el año 2019, según un artículo del diario de La Nación no son más alentadores en cuanto a la situación económica del país:

"Todos estos temores provocan un miedo mayor: que hacia 2020, cuando la Argentina deba volver a colocar deuda en el mercado internacional tras el acuerdo con el FMI, el país no esté en condiciones de hacerlo si las tasas se ubican en niveles parecidos a los actuales"

De ahí que resulten ilustrativos los pronósticos sobre el comportamiento de las principales variables macroeconómicas en la Argentina que han lanzado distintas consultoras y organismos internacionales para 2019:

- Respecto de la variación del PBI durante el año próximo, la consultora dirigida por Orlando Ferreres resultó la más optimista, al vaticinar un aumento del 1,7%, cuando el propio presupuesto nacional estima una baja del 0,5%. En el exterior, se pronostica una caída: la calificadora de riesgo Moody´s predice una reducción del 1,5%, en tanto que el FMI prevé una baja del 1,7%. Tanto Miguel Bein como la consultora Analytica, que dirige Rodrigo Álvarez, estiman bajas del 1,9% y del 2,5%, respectivamente.
- En cuanto a la inflación proyectada para 2019, Moody´s vaticina un aumento del 32,8%; J.P. Morgan, un alza del 25,9%, y FIEL, del 25,5%, mientras el gobierno de Macri espera que no supere el 23 por ciento. Este 2018 concluiría con un incremento del orden del 48 por ciento.
- Con relación a la variación del tipo de cambio, la mayoría de los especialistas consideran que la cotización del dólar acompañaría el ritmo de

> aumento de la inflación. La consultora Quantum Finanzas, que dirige Daniel Marx, estima para diciembre de 2019, un dólar a 54,80 pesos; la consultora Ecolatina, que fue fundada por Roberto Lavagna y actualmente dirige Lorenzo Sigaut Gravina, pronostica un valor de 51,50 pesos por dólar; Fundación Capital, de Martín Redrado, habla de un dólar a 51,20 pesos, y Analytica, de un dólar a 42,86 pesos." (1)

Dentro de esta situación del país, se encuentra el sector gastronómico, en el cual se encuadra Harper. Tenemos dos aspectos que están afectando de manera notoria a la industria. Por un lado, la inflación, que no solamente afecta los costos fijos y variables atacando a los márgenes, sino que también la caída en el consumo por parte de los clientes actuales y potenciales clientes.

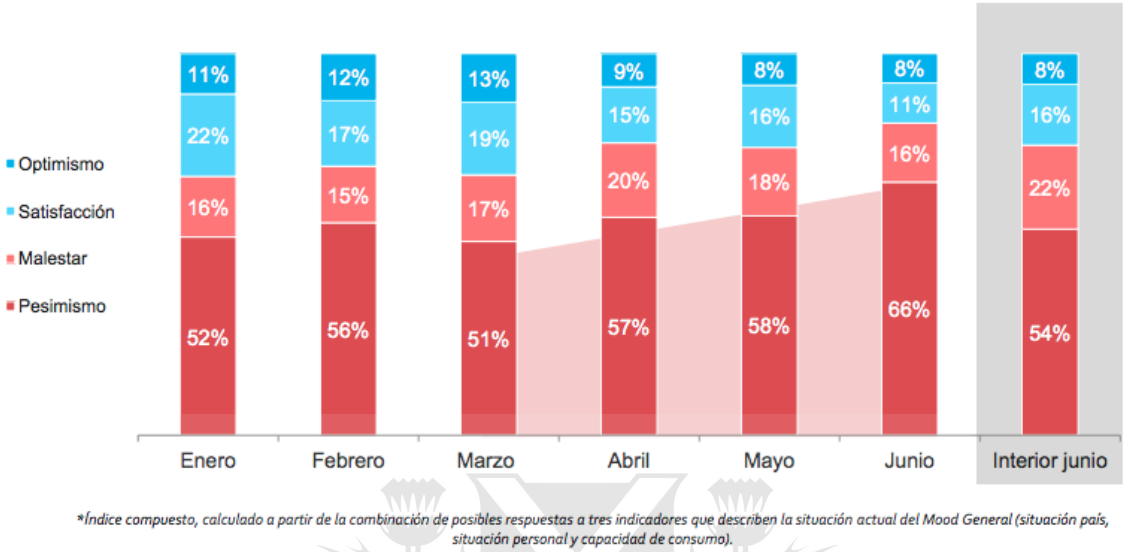
Además, es necesario considerar que estamos entrando a un año electoral, en octubre de 2019. Claramente no estamos en una situación con buenas perspectivas para el futuro o una previsibilidad. Por otro lado, cuando uno analiza los consumos en bares y restaurantes, rubro dónde se ubica Harper, tomando como referencia el siguiente artículo, "Crisis en el sector gastronómico: ya cerraron 400 restaurantes", es clave ser cautelosos. (2)

Adicionalmente, las proyecciones económicas no son las más alentadoras, al igual que el *consumer mood* (estado de ánimo del consumidor).

Universidad de San Andrés

(1) https://www.lanacion.com.ar/opinion/los-pronosticos-economia-argentina-2019-nid2206203

(2) https://www.iprofesional.com/economia/253707-despidos-iva-impuestos-Crisis-en-el-sector-gastronomico-ya-cerraron-400-restaurantes



(3)

Pero, dentro de este contexto desfavorable, Harper sigue creciendo, ¿Cuáles son las características que lo llevan a esta situación?

Desde el primer momento, Harper planteó una estrategia basada en la flexibilidad y liquidez para tomar decisiones rápidas, con el fin de atenuar cambios bruscos. Incluyen desde estrategias de personal, precios, comunicación y logística, que compartiremos más adelante. Pero, estas estrategias permiten balancear el negocio y no el crecimiento exponencial. Allí está mi desafío.

(3) Fuente: ESTUDIO MOIGUER-CONSUMER MOOD - UNIVERSO: HOMBRES Y MUJERES DE 15 A 65 AÑOS RESIDENTES EN AMBA, CÓRDOBA Y TUCUMÁN. BASE: 2018 –CASOS MENSUALES: ENERO 227, FEBRERO 203, MARZO 236, ABRIL 264, MAYO 228, JUNIO 220 E INTERIOR JUNIO: CORDOBA 300, TUCUMÁN 300

Consumo; a partir del mes de Marzo, notamos un aumento importante sobre el índice de Pesimismo, el cual no parece cambiar. Según el *consumer mood* (estado de ánimo del consumidor) elaborado por el estudio Moiguer, desde Enero el pesimismo ha crecido de 52% a 66%. Casi un 70% de la población no cree que su capacidad de consumo aumentaría.

2. La Historia de Harper

Harper surge en un viaje que hizo su fundador, Gonzalo Molina Segura, a la ciudad de Copenhague, Dinamarca.

¿Quién es Gonzalo Molina Segura?

Gonzalo nació en San Salvador de Jujuy en Argentina. Vivió allí hasta los 18 años, cuando decidió estudiar Ciencias Económicas, para luego convertirse en Contador Público y Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad de San Andrés. Durante su período universitario, estuvo siempre interesado en materias relacionadas a *Marketing*, *Branding* y Comercialización. Su interés surge por su inquietud continua de trabajar en un emprendimiento propio.

¿Cómo surge el concepto?

Durante el año 2013, después de haber terminado su carrera, decidió hacer un viaje de placer por Europa y Asia durante 6 meses. Durante este viaje, conoció distintas culturas y costumbres. En Copenhague, Dinamarca, conoció un local gastronómico muy particular, en el cual se vendían jugos 100% de frutas y verduras, sin agua agregada ni conservantes y que, además, eran muy ricos. Estos jugos eran *détox* (desintoxicantes), un concepto nuevo que nunca había escuchado.

Al consultar, le explicaron los beneficios *détox (*desintoxicantes), que se basan en la combinación correcta de frutas, verduras, semillas y legumbres. Cada uno aporta vitaminas, minerales y fibras que ayudan a limpiar y desintoxicar el organismo. Esto significa que facilitan a que el cuerpo elimine impurezas y toxinas.

QUAERERE VERUM Universidad de SanAndrés

También en este local se vendía un café excelente, que era distinto, más cremoso y más dulce. Aunque no se terminaba de entender si vendían jugos o café, igualmente le sorprendía que funcionara el concepto.

Este lugar se llamaba Joe and The Juice. Cadena de cafeterías saludables que tiene 70 locales ubicados ente Europa y Estados Unidos.
Luego de haber conocido este lugar, empezó a notar un patrón dentro de la oferta de los cafés y restaurantes con un enfoque más posmoderno, los cuales no necesariamente se enfocaban en un solo producto, sino en un solo concepto, éste es el cuidado personal.

¿Cómo surgió la prueba del concepto en Argentina?
En la entrevista que le realicé a Gonzalo Molina Segura, mencionó: “en Argentina la oferta de las dietéticas, cafés, restaurantes, parecía más una farmacia que un lugar agradable. Con mi hermana Emilia vimos que se podía crear un concepto más inclusivo para potenciar la clientela. Así nace Harper, buscando una forma de alimentarse saludablemente sin perder la buena onda en el local y una buena música para acompañar bien el momento. Luego de que abrimos el primer local en el 2015, nos dimos cuenta que los consumidores estaban balanceados entre hombres y mujeres, y de un rango etario amplio, todas situaciones que no habíamos previsto”.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Fuente: Internet (Local Av. Pueyrredón)

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

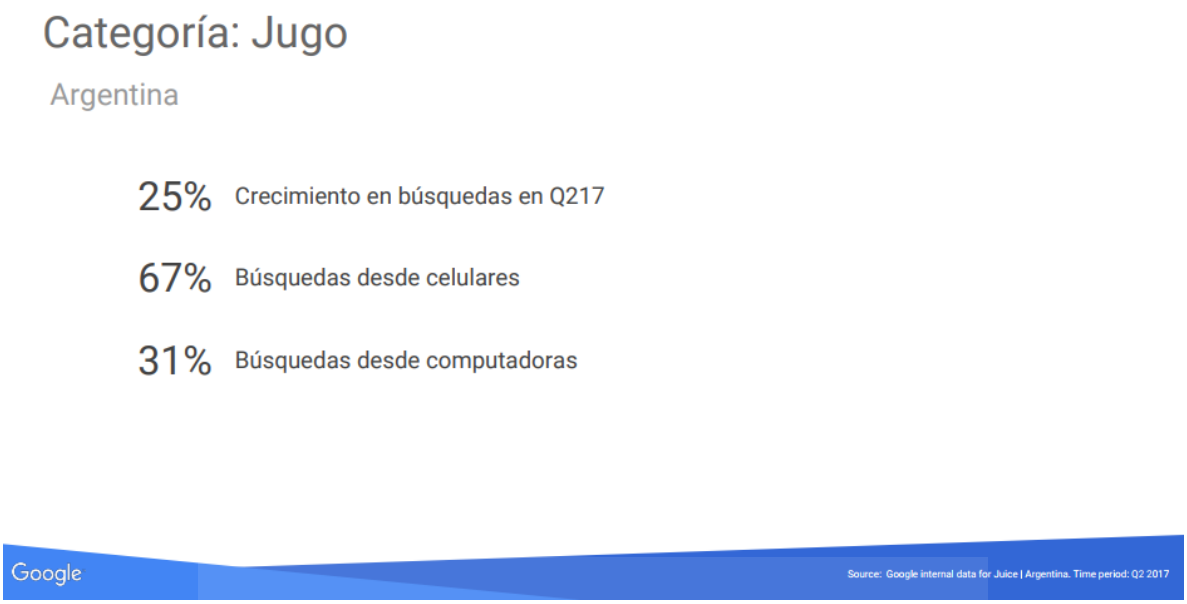
3. Análisis del Mercado

Harper apunta a un público que le interesa alimentarse y llevar hábitos saludables. Encontró una demanda sobre un concepto que todavía no estaba totalmente explotado en el país. Hoy en día en Argentina existen “cafeterías” como Starbucks, Havanna y Café Martínez, que no tienen una oferta completamente saludable. Harper, en cambio, se desarrolla sobre el marco de hábitos saludables, empezando por los productos y siguiendo por el tipo de comunicación.

Fuente: Internet

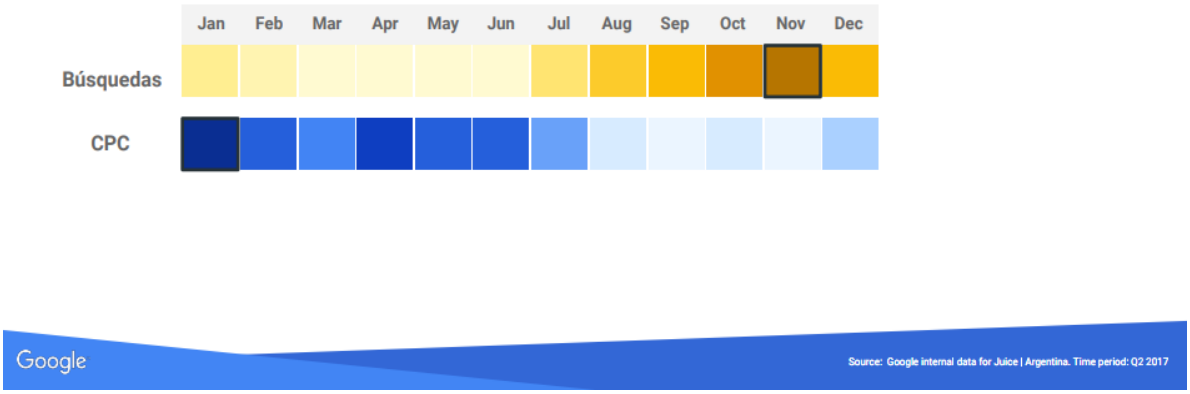
El mercado argentino de productos saludables está en constante crecimiento y expansión, acompañando un crecimiento exponencial a nivel mundial.

En palabras de Gonzalo Molina Segura, fundador de Harper, “Según lo que nos compartió Google, las personas buscan la palabra jugos un 25% más que el año pasado, lo que indica un mayor interés de la gente en la alimentación saludable”. Complementada por la tendencia mundial que apunta a mantener una vida y una alimentación más sana.



Fuente: Google Ads, Internal Data for Juice – Argentina – Time Q3 2017

Google Argentina también le compartió patrones de estacionalidad de búsquedas de la palabra “Jugo”. Es claro en el siguiente gráfico provisto por Google Argentina que la estacionalidad del producto está claramente enfocada a partir del mes de septiembre. Este dato nos marcará más adelante el cronograma del Proyecto.



Fuente: Google Ads, Internal Data for Juice – Argentina – Time Q3 2017

La categoría jugos en Argentina es muy compleja, dado que posee varios tipos de subcategorías, que es necesario entender para diferenciar al producto de Harper.

Fuente: Elaboración Propia

Como observamos en el cuadro adjunto, Harper se encuentra en el primer grupo, llamado High-End. Encontramos luego un grupo de productos con conservantes y por último, productos que, aunque muchos lo reconocen como Jugo, estarían catalogados como Aguas Saborizadas, dado que poseen menos del 20% de jugo en sus fórmulas.

4. Análisis del Consumidor o Cliente

Durante la entrevista que le realicé a Gonzalo Molina Segura, deja muy en claro cuál es el público objetivo al que apunta, en la siguiente cita:

"El consumidor al que apunto es joven, entre 18 y 40 años, con conciencia de su alimentación. Es decir, que valore la calidad de los jugos. El tema es que aquí nos encontramos en un shock cultural, ya que el consumidor objetivo no se encuentra predispuesto a pagar un jugo la suma de $100 por 500ml, ya que los productos complementarios (jugos con conservantes y no 100% hechos de fruta) rondan los $50 por 1000ml. En términos absolutos, es realizar la compra de un producto más puro y mejor, pero, se está pagando el doble por la mitad"

En principio, estamos hablando de un Mercado acotado y bien específico el cual está desarrollado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires con aspiraciones para crecer en Zona Norte (Tigre, San Fernando, San Isidro u Olivos).

Los consumidores de Harper presentan las siguientes características:

- ✓ Clase: Alta y media alta (A B C Emergente)
- ✓ Edad: 18 a 40 años.
- ✓ Perfil demográfico: estudiantes, profesionales.
- ✓ Frecuencia de consumo: consumidor final: 2 ó 3 veces a la semana.

Para hacer un análisis de potencialidad de consumidores, realicé el siguiente análisis: de la Ciudad de Buenos Aires: tomando como referencia el último censo del INDEC de 2010, viven 2.9M de personas. Si le aplicamos el peso de la clase social ABC1, de acuerdo a la Consultora W proyección 2018, que es un 5% deberían ser 145.000 personas. Si asumimos que aproximadamente el 40% estaría dentro del público objetivo, llegamos a un total de 58.000 personas

potenciales, lo cual es un número interesante para seguir apostando a este negocio.

(4)

Universidad de San Andrés

A su vez, según el INDEC, la ciudad tiene una estructura poblacional muy similar a la observada en países europeos, con un bajo crecimiento vegetativo. Dado que la principal inspiración del concepto es europea, reforzamos que la propuesta es acertada.

Para comprender más en profundidad aspectos relacionados con la demanda potencial, realicé una encuesta que fue completada por 63 personas de la Ciudad de Buenos Aires. Esta encuesta se realizó solamente con fines académicos, por eso es importante aclarar que no es probabilística, es decir que la muestra no es representativa del universo. No representa el mercado total, pero pueden utilizarse con cautela para este Plan de Marketing, solamente como una referencia, ya que podrían estar sesgadas.

(4) https://www.iprofesional.com/notas/268991-ventas-clase-media-consumo-alimentos-precios-empresa-consultora-crisis-demanda-ingresos-pobreza-consumidor-ingreso-actividad-medida-ganar-guillermo-oliveto-otros-Cuanto-hay-que-ganar-para-ser-clase-media-asi-es-hoy-la-piramide-de-ingresos

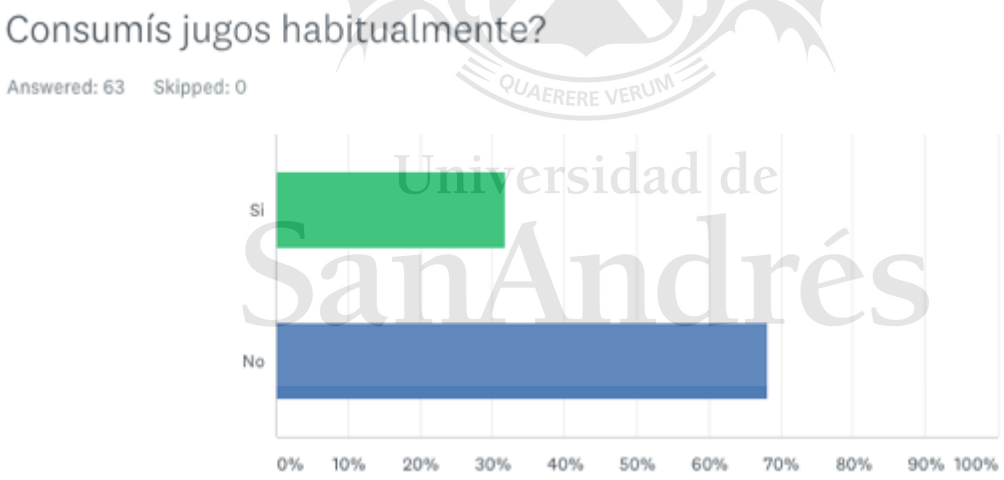
QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Más del 75% de la muestra está compuesta por personas entre 18-45 años, el *target* (objetivo) al que apunta Harper.

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
18-25	26,98%	17
25-35	49,21%	31
35-45	9,52%	6
45-55	7,94%	5
+55	6,35%	4
TOTAL		63

Fuente: Elaboración Propia

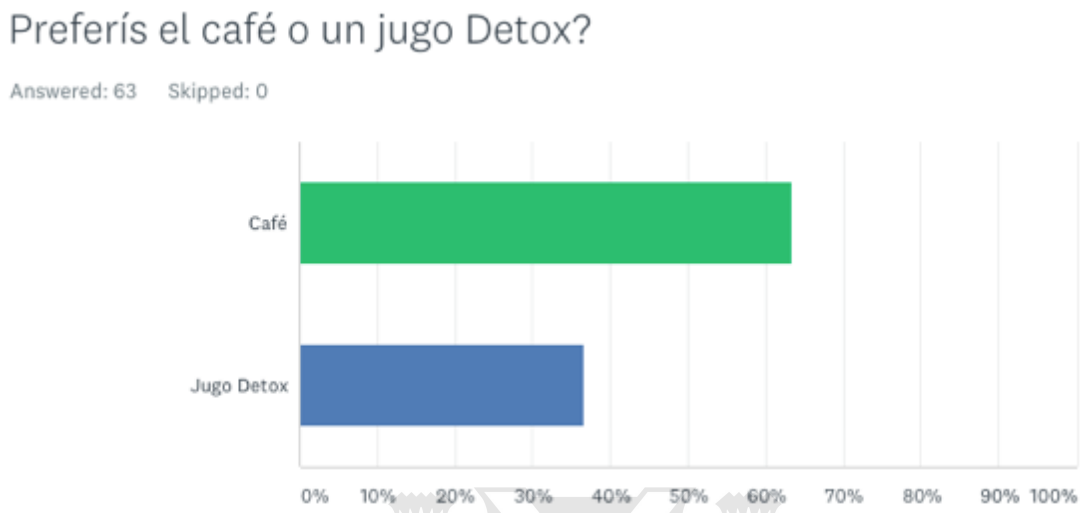
Observando los resultados de la encuesta, podemos ver que hay un porcentaje de más de 30% que consume jugos. Este número es interesante para tener en cuenta que hay un potencial de consumo latente.



Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, al consultar sobre la preferencia de Jugo Détox o Café, aparecen conclusiones sorprendentes: un 35% de los consultados prefiere Jugos Détox sobre el café. Pero ¿cuál sería la medida en la cual el consumidor podría reemplazar el Jugo por el Café? Antes que nada, tenemos que entender que una preferencia no es la única variable por la cual un consumidor genera hábitos de

compra. Necesariamente deben tender a hábitos de consumo más saludables y estar dispuestos a pagar más por productos orgánicos.



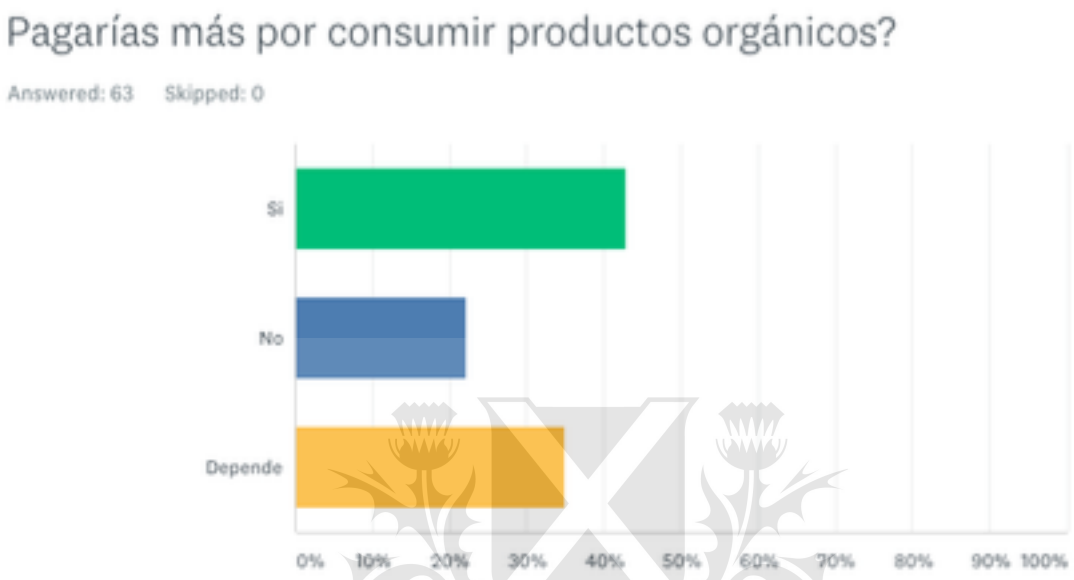
Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta los puntos mencionados anteriormente es necesario analizar las siguientes consultas:

Por otro lado, aproximadamente el 60% de las personas que respondieron la encuesta, incorporaría jugos détox a su dieta, lo cual es un dato alentador.

Fuente: Elaboración Propia

Y con respecto al precio, observamos que más de un 40% de la base de consultados pagaría más por productos orgánicos.

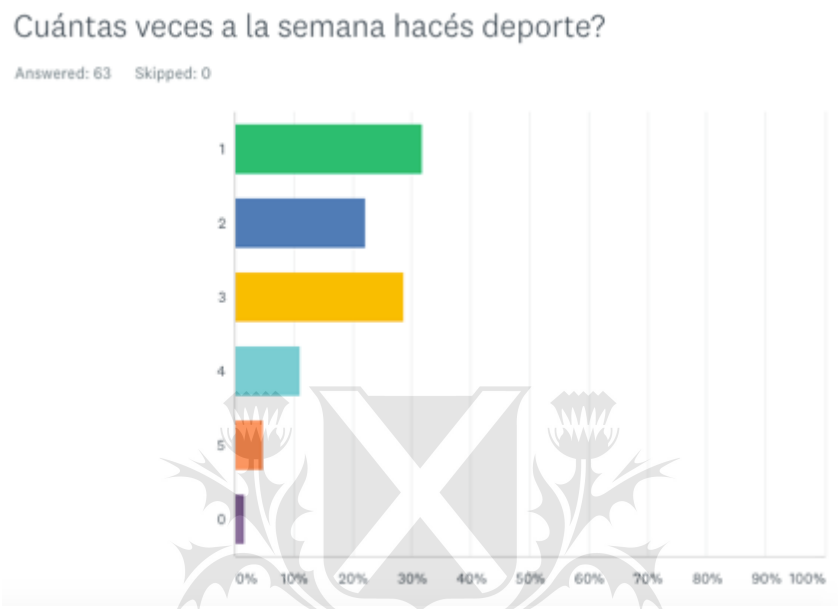


Fuente: Elaboración Propia

Sobre este punto es interesante apoyarse no solamente con los comentarios de esta encuesta, sino cruzarlos con información de los grandes centros de investigación, como por ejemplo Nielsen. En un artículo sobre hábitos de consumo, explican “los consumidores están dispuestos a pagar más por productos orgánicos (41%), hechos con materiales sustentables (38%) o que cumplan con demandas de responsabilidad social (30%)”(5). Este es un tema muy importante a tener en cuenta ya que estamos en presencia de un cambio de paradigma a la hora de hablar del consumidor.

(5) http://brandsmkt.com/de-que-forma-impacta-la-sustentabilidad-en-los-habitos-de-consumo/

Otro punto a tener en cuenta es, en qué medida el consumidor potencial de Buenos Aires es consciente sobre su salud. En este sentido el indicador de “hacer deporte” es una buena señal.



Fuente: Elaboración Propia

Este parámetro nos permite concluir que las personas consultadas en esta base tienen una tendencia a cuidarse y mantener una vida saludable en todos los aspectos. Esto presentaría una oportunidad para que Harper aproveche. Este tipo de información puede ser trabajado desde Producto para desarrollar soluciones especiales para deportistas, ejemplo batidos de proteínas.

¿Qué prefiere el consumidor según Gonzalo Molina Segura?

1 - Natural > Artificial	2 - Natural < Gusto	3- Conciencia sobre Bienestar
4- Juventud + Conciente sobre lo que consume	5- Natural pero functional, concepto detox	6- El concepto casero, sin automatización

¿Qué tienen en común los consumidores de Harper?

Gonzalo Molina Segura afirma que “El consumidor de Harper es un *millenial* que está en búsqueda de llevar una vida sana y pura. Es una persona que disfruta descubrir nuevos sabores, nuevas texturas, nuevos aromas. Está muy informado sobre las últimas tendencias de nutrición y cuidado personal, lo que hace nuestro trabajo algo muy dinámico e interesante ya que estar a la vanguardia es muy complejo”.

Antes que nada, es importante saber que las personas *millenial* son los nacidos entre 1981 y 1997, según *Pew Reaserch Center*. Haber nacido en esta época implica que tengan comportamientos similares, entre los que encontramos:

- Son nativos digitales.
- Muy sociables, como consecuencia de la aparición de redes sociales.
- Se los llama generación Peter Pan, ya que les cuesta adoptar patrones de conducta que impliquen llegar a ser adulto.
- Tienen una actitud frente al trabajo diferente a otras generaciones, ya que buscan aprender para no quedarse estáticos y disfrutar de la vida.

(6)

(6) https://www.bbc.com/mundo/noticias-42722807

Este concepto me recuerda a Bauman, durante el prólogo de Modernidad Líquida, donde describe lo siguiente. “En cierto sentido, los sólidos cancelan el tiempo; para los líquidos, por el contrario, lo que importa es el tiempo. En la descripción de los sólidos, es posible ignorar completamente el tiempo; en la descripción de los fluidos, se cometería un error grave si el tiempo se dejara de lado. Las descripciones de un fluido son como instantáneas, que necesitan ser fechadas al dorso”. (7)

Cuando menciona lo sólido, se refiere al individuo rígido, a las ideas estructuradas. Lo líquido es la fluidez que permite cambios y una versatilidad distinta a la anterior. La flexibilidad es lo que estará predominando en los próximos años. Hay una vuelta hacia lo nómade, una suerte de venganza al sedentarismo, ese es el perfil del consumidor de Harper, un personaje posmoderno, que está en constante movimiento y es inquieto. La marca no puede ser de otra manera.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

(7) Bauman Modernidad líquida. Prólogo. Página 2

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

5. Análisis Competitivo

Teniendo en cuenta que se está desarrollando un nuevo nicho de mercado, necesitaríamos entender que cualquier empresa que ofrezca el mismo producto que Harper y/o concepto, es tanto un riesgo como una posibilidad de apalancamiento para uno y otro. El tema es definir en qué medida uno puede sacar el mejor provecho de la situación.

En el ámbito nacional, tenemos las siguientes referencias que poseen un concepto similar a Harper:

También es clave considerar los distintos sustitutos en cuanto a la ocasión de consumo. En Argentina, la industria de cafeterías se encuentra muy desarrollada y es necesario considerarlo como parte de la competencia. Como consecuencia, se presentan las siguientes opciones competitivas:

Otro ejemplo además de los puntos de venta mencionados es Tea Connection, fundada en 2006 por Pablo Lorenzo, se enfocó en una propuesta saludable, rica y natural alrededor del Té. Durante los últimos años la propuesta fue evolucionando y hoy presenta aguas de frutas en su menú.

¿Qué es un agua de frutas?

Es una infusión generada a partir de una mezcla entre agua, pulpa de naranja o pomelo, trozos de frutas y por lo general con azúcar o edulcorante agregados. La diferencia principal es que contiene un gran porcentaje de agua y un bajo porcentaje de frutas, y endulzante contra el 100% de jugo de frutas de Harper sin agregados. Igualmente se consideran como competencia ya que estamos hablando de un producto que reemplazaría la ocasión de consumo.

También en el mercado de on-premise (restaurantes o cafés) se encuentran iniciativas “saludables” como las limonadas de menta y jengibre (a base de agua, limón, menta y azúcar agregada) o las pomeladas (agua, pulpa de pomelo y azúcar).

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Cuando analizamos en el consumo masivo, es decir, los productos que se exponen en el canal moderno (supermercados), existen productos que presentarían las mismas características (100% jugo de frutas) como por ejemplo Citric un producto sin conservantes ni agua agregada. Igualmente, aún no llegaron los productos cold pressed (prensados en frío) que se encuentran en Estados Unidos, pero serían otro tipo de competencia potencial para Harper. Igualmente cabe destacar que esta ocasión de consumo es OnPremise.

En el ámbito Internacional, además de Joe & The Juice, al cual nos referimos anteriormente, tenemos las siguientes referencias de concepto y producto:

Dado que son formatos que no están presentes en el país, explicaré brevemente la propuesta de cada uno:

- SMOOTHIE KING. Tiene una historia particular. Su fundador Steve Kuno preparaba *smoothies* (batidos) para consumo personal de manera regular. Curiosamente, comenzó a sentirse mejor y con más energía. Su propósito pasó a ser el de ayudar a las personas a mejorar su vida, ofreciendo distintas propuestas tanto para entrenamiento deportivo, pérdida de peso o recarga de energía. Su misión es inspirar a la gente a vivir una vida más activa y saludable.
- JAMBA JUICE se originó en california en 1990 y tiene una propuesta similar a Smoothie King, destacando los beneficios de una vida saludable. Cuenta con más de 700 locales en todo Estados Unidos.
- DR. SMOOD es también danesa y fue fundada por René Sindlev y su esposa. Su razón de apertura del negocio fue que ninguna propuesta

danesa de comida rápida les parecía acorde a sus necesidades. Ofrecen comida saludable y Jugos Detox.

Existen otros ejemplos en Latinoamérica, pero que están más orientados a la fruta y a los jugos de fruta:

- Quiero Fruta (Paraguay)
- *Boost* Jugos & Smoothies (Chile)
- Hijos de Fruta (Perú)

Igualmente, considero que estamos compitiendo contra un universo bastante más importante, dado que deberíamos considerar todas las opciones de comidas saludables fuera del hogar. Pero preferimos acotarlo para este trabajo académico, para poder realizar un análisis más concreto, para poder llegar a recomendaciones de ejecución.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

6. Análisis FODA

La matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), es útil para hacer un diagnóstico de la situación de una empresa. Analizando en primer lugar la situación dentro de la empresa, que incluye a las fortalezas y las debilidades; para luego analizar las externalidades, llamadas oportunidades y amenazas.

6.1 Análisis Fortalezas y Oportunidades

6.1.1 Fortalezas

Como principal fortaleza, podemos afirmar que, desde un aspecto sociocultural, es tendencia la búsqueda de un estilo de vida más saludable. Esto es afirmado por varios artículos, pero me basé principalmente en un informe del Diario Clarín del 4.8.17 que afirma que "cuidar el medio ambiente, priorizar una alimentación saludable u optar por productos y actividades en sintonía con la naturaleza, están entre las nuevas necesidades y demandas de esta generación". (8)

Por otro lado, Harper es el *first mover* (primer innovador) de este estilo de *Juice Stores* (tiendas de Jugos), es realmente una ventaja estratégica, la cual debe ser trabajada con el fin que funcione como tal.

Por otro lado, Harper cuenta con las siguientes fortalezas:

- Calidad de producto, se hace mucho foco en el producto, las frutas están exhibidas en el mostrador presentando la frescura del producto y como parte de la decoración. A su vez, cuenta con maquinaria de alta calidad la cual ayuda a entregar un producto final de calidad.
- Productos naturales elaborados frente al cliente, el jugo es exprimido y licuado en el momento que se toma la orden. No hay jugos procesados con anterioridad.

(8) https://www.clarin.com/entremujeres/belleza/onda-sana-millennials-moda-tendencia-largo-plazo_0_SyqzYNGv-.html

QUAERERE VERUM Universidad de San Andrés

- Diseño y ambientación del local. Enfocado en su target (público objetivo), Harper tiene un diseño moderno, relajado y rústico, acorde a las expectativas del consumidor.
- Productos saludables, este punto fue explicado anteriormente, el consumidor busca estos productos y son parte del diferencial que tiene la empresa contra la competencia, ese es su foco. Cada producto de la carta es seleccionado junto a un nutricionista con el fin de mantener la promesa y mejorarla día a día.
- Al ser un emprendimiento, implica una flexibilidad importante para adaptarse a cambios estructurales y estratégicos. La liquidez que mantiene una empresa joven es un diferencial y una fortaleza en sus primeros momentos. Sobre todo, con el mercado objetivo, ya que está en constante movimiento dentro de la búsqueda de una vida saludable.

6.1.2 Oportunidades

Como oportunidad podemos desarrollar un nuevo mercado no explotado en la Argentina, es decir, generar un nuevo hábito de consumo. Este es un desafío importante, que es necesario mensurar.

Mercado en desarrollo con mucho potencial (alimentación saludable).

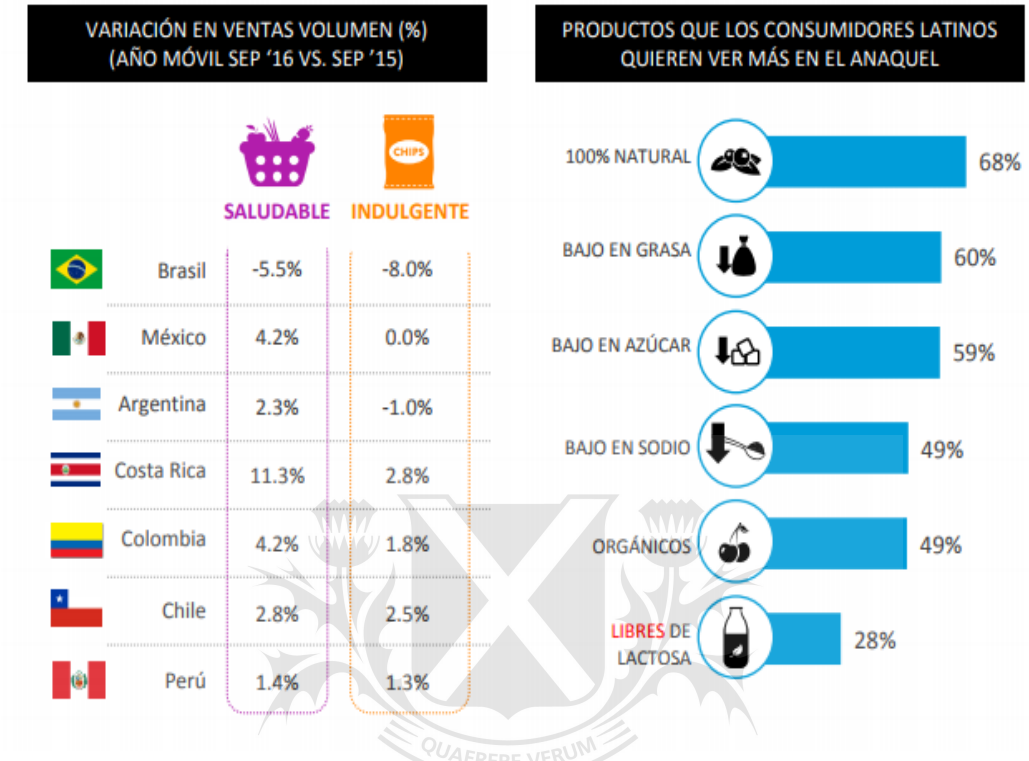
- Público potencial muy abierto a consumir los productos que ofrecemos
- Buena expectativa de inversión a futuro en Argentina

En términos de oportunidades en Latinoamérica, según un estudio de Nielsen, es claro el avance de la concientización sobre un consumo más saludable. “Los trabajos sedentarios de oficina, las largas distancias a recorrer en zonas cada vez más urbanizadas y la creciente incorporación de las mujeres a la fuerza laboral, tienen como consecuencia que la población tiene menos tiempo para realizar actividad física y actividades domésticas, lo que implica menos tiempo para preparar comidas en casa con alimentos frescos y saludables. Esta situación nos ha llevado a utilizar con mucho mayor frecuencia los alimentos procesados, que tienen más probabilidades de ser altos en grasa, azúcar o sal” (9).

(9) Fuente Nielsen: Estudio food revolution http://www.nielsen.com/content/dam/nielsenglobal/latam/docs/reports/OnePageReportFoodRevolution2017.pdf

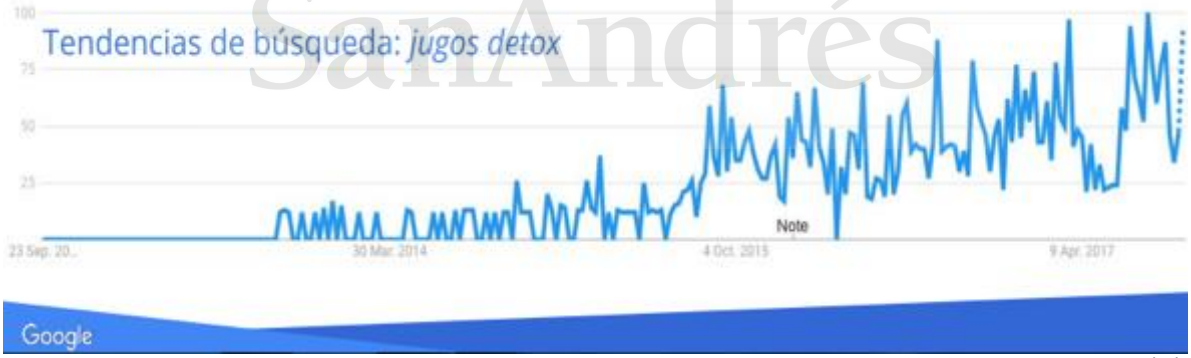
QUAERERE VERUM Universidad de San Andrés

Observemos en el siguiente cuadro cómo los productos saludables superan a los indulgentes, en Argentina.



(10)

Además, haciendo un *Social Listening* (Escuchas en las redes) vemos el aumento en las búsquedas de palabras clave como "Jugos Détox" en Google.



(11)

(10) Fuente Nielsen: Estudio food revolution https://www.nielsen.com/content/dam/nielsenglobal/latam/docs/reports/OnePageReportFoodRevolution2017.pdf

(11) Fuente: Google Ads, Internal Data for Juice – Argentina – Time Q3 2017

6.2 Análisis de Debilidades y Amenazas

6.2.1 Debilidades

Como Debilidad, podemos mencionar principalmente que se percibe como un producto caro, ya que cada jugo tiene un precio de $140, independientemente de que esté formado por 0,5 kg de fruta, sin conservantes ni agua agregada. Claramente es una propuesta para un público de nivel socioeconómico alto, dentro de un rango de edad joven, lo cual limita su desarrollo.

Otra Debilidad es la escalabilidad y capital de trabajo, ya que hoy en día Harper cuenta solamente con tres locales. Es decir, no tiene una propuesta de escalabilidad viable en el corto plazo. Este tipo de cuestiones se traduce en altos días de stock de materias primas, que requieren un mínimo de compra, como, por ejemplo, los vasos descartables con el diseño de Harper, que significan $200.000 inmovilizados. Por otro lado, los productos de corta fecha de vencimiento (ejemplo: frutas) hacen difícil la posibilidad de hacer compras en escala, ya que se echarían a perder fácilmente.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

6.2.2 Amenazas

Las barreras de ingreso al mercado de jugos naturales son realmente muy bajas. Dentro de las alternativas de Amenazas, podemos tener en cuenta las siguientes:

- **Desembarque en el país de "Joe and The Juice".** Esto se podría dar a partir del involucramiento de una empresa como Alsea (una compañía experimentada en la expansión de locales de comidas rápidas como Burger King y KFC). Su ventaja competitiva se centra en 2 pilares,
    1. Trabajar a partir de marcas reconocidas a nivel mundial.
    2. Apalancamiento a partir de un crecimiento exponencial, ingresando con gran cantidad de tiendas, desde el primer momento.

- **Desarrollo de un Emprendimiento con altos recursos, que permitan una expansión veloz**. A través de incentivos o tasas preferenciales para promover los emprendimientos gastronómicos.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

7. Análisis del Modelo Estratégico

Para seguir analizando este caso voy a enmarcarlo dentro de un modelo estratégico que fue ideado por Michael Porter. Es una herramienta excelente para definir la situación competitiva y estratégica en la cual se encuentra la empresa. Voy a ubicarla para entender cómo se encuentra frente a sus proveedores, consumidores y nuevos competidores.

(12)

Universidad de San Andrés

(12) Fuente: https://franciscotorreblanca.es/wp-content/uploads/2015/05/5-fuerzas-competitivas-porter-francisco-torreblanca.png

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

7.1 Poder de negociación de los Consumidores

En este caso necesitamos comprender qué tipo de consumidor es el que estamos hablando. Harper tiene un mix que se define por un 70% de consumidores de Jugo y un 30% de consumidores de Café. En cada caso se da una situación particular, el consumidor de jugo no tiene opciones cercanas que presenten un producto similar, no tiene sustitutos lo cual genera una sensibilidad menor al precio. Otra situación se presenta con el Café, ya que estamos en presencia de un producto ofrecido por locales vecinos, lo cual genera un poder de negociación menor.

7.2 Poder de negociación de los Proveedores

En cuanto a los proveedores, la empresa tiene diversos, pero vamos a concentrarnos en aquellos que generan los mayores gastos:

- **Fruta:** la compra se realiza en el mercado central, se recorre el predio en búsqueda del mejor postor, tanto de la materia prima como de precio. La empresa posee un buen poder de negociación.
- **Vasos descartables:** Existen pocos proveedores en el país y el estándar de calidad que maneja la marca, hace casi imposible considerar opciones más económicas. Una elección errada podría poner en consideración la imagen de la marca, lo cual es clave para la expansión del negocio. Aquí tienen bajo poder de negociación.

7.3 Amenaza de nuevos competidores

En cuanto a nuevos competidores, hay que considerar que las barreras de ingreso son muy bajas. Además, ya están apareciendo.

Tenemos el caso de Juice Up, un emprendimiento de Jugos Detox que, según el Diario digital de El Cronista del 15 de marzo de 2018, facturaron en 2017 $2 millones. (13)

(13) Fuente: https://www.cronista.com/pyme/garage/El-negocio-que-exprime-lo-saludable-20180315-0002.html)

Universidad de San Andrés

Fuente: Internet

Juice up tiene un tipo de producto enfocado en Jugos *Cold-Pressed* (prensado en frío). Ofrecen un plan détox, el cual consiste en tomar 5 jugos détox en reemplazo de las comidas, con el fin de permitirle al cuerpo eliminar toxinas para un descanso al sistema digestivo. Aunque el tipo de negocio es otro (se concentran en envíos a domicilio), lo considero como competencia directa, ya que tuvo un rápido crecimiento y es un producto que reemplazaría al jugo que ofrece Harper.

A continuación, podemos observar el share de impresiones digitales de Harper provisto por Google (donde dice "you" equivale a Harper), en donde podemos observar que Juice up se coloca por encima de Harper.

Display url domain	Impression share	Avg. position	Overlap rate	Position above rate	Top of page rate	Outranking share
juiceup.com.ar	22.72%	1.9	54.82%	85.93%	58.78%	11.61%
You	21.95%	2.6	–	–	40.73%	–
lasbrisas.com.ar	< 10%	3.5	18.75%	21.29%	3.14%	21.08%
bajuicecompany.com	< 10%	3.2	19.93%	39.78%	42.96%	20.21%
jugoscitric.com.ar	< 10%	1.4	10.71%	89.75%	88.62%	19.84%
sparaw.com.ar	< 10%	1.2	20.86%	98.72%	94.13%	17.43%
zapmeta.com.ar	< 10%	3	7.18%	21.27%	6.41%	21.62%
lorenzavegan.com	< 10%	2.9	16.52%	59.48%	69.06%	19.80%

(14)

(14) Fuente: Google Ads – Harper Ventures Account

7.4 Amenaza de Productos Sustitutos

En cuanto a productos sustitutos, podemos encontrar opciones infinitas si consideramos la ocasión de consumo, desde agua de la canilla o un café de Starbucks.

Si nos enfocamos dentro de un segmento saludable, se acota el espectro, pero entran muchas posibilidades.

Para una consultoría futura, recomendé a Harper analizar los productos sustitutos a través de los espacios de demanda. Este análisis se focaliza en las necesidades y los deseos de los consumidores. Se crea así un mapa de tipologías de demanda que permite calibrar mejor a la competencia. Dado que es un estudio que requiere el desarrollo de un campo amplio, lo dejaré para el futuro y por ello no formará parte del presente Trabajo Final. (15)

7.5 Rivalidad entre los Competidores

El mercado de jugos actual no es un factor que presente un desafío, por lo menos, en el futuro inmediato. Hoy estamos hablando de un mercado que se encuentra en desarrollo y el hecho de que aparezcan más jugadores, puede llegar a ser considerado como una ventaja. Además, es importante mantener estándares de calidad altos y una buena distribución para ser la opción elegida por los consumidores.

Como conclusión sobre las 5 fuerzas de Porter podemos afirmar que hoy en día Harper presenta una posición de ventaja competitiva, pero con riesgos altos. Estos riesgos están asociados a las barreras de ingreso a la categoría de Jugos que son muy bajas. Aspecto que deberá considerarse para evitar la llegada de nuevos jugadores al mercado.

(15) https://www.bcg.com/publications/2015/marketing-sales-demand-centric-growth-finding-out-drives-consumer-choice.aspx

Universidad de San Andrés

7.6 ¿Por qué la franquicia ayudaría a Harper a sobrellevar sus mayores debilidades?

Estas debilidades y amenazas mencionadas anteriormente, en el futuro, con un planeamiento de crecimiento, puede ser atenuadas en su mayoría trabajando a partir de un modelo de franquicias. Sobre todo, en los siguientes puntos:

1- Trabajar en la expansión geográfica y en ganar nuevos mercados generaría barreras contra una competencia inminente. Este punto ayudaría a trabajar sobre el conocimiento de la marca.
2- En cuanto generando compras centralizadas para locales propios y franquicias, lo cual generaría un ahorro como consecuencia de una mejora en el poder de negociación.
3- Por otro lado, en cuento a sustitutos hoy estamos frente a Starbucks, Havanna, Tea Connection, todas cadenas sustitutas con propuestas diferentes que están llegando al consumidor en más barrios que Harper.

Estos puntos son claves para entender la oportunidad que tiene Harper de crecer a partir del modelo de franquicias.

Un desafío importante para trabajar es la falta de formalización de los procesos de control de stock y la falta de análisis de planeamiento comercial. Estos aspectos cuesta encontrarlos en las pequeñas y medianas empresa. Pero con sólo formalizar los procesos, se podría ahorrar y anticipar un problema. El uso de un panel de control se puede utilizar para mapeadas las oportunidades y realizar análisis de precios de la competencia. Estos procesos de trabajo generan valor y son pasos obligatorios para que una empresa tome decisiones acertadas.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

8. Desarrollo de Estrategia

8.1 Utilizando la Matriz de Ansoff

Al analizar la matriz de Ansoff, voy a explicar el desarrollo estratégico de Harper. “La Matriz Ansoff es una herramienta de planificación estratégica que proporciona un marco para ayudar a los ejecutivos, altos directivos y comercializadores a diseñar estrategias para el crecimiento futuro” (16)

Explica que hay 4 tipos de estrategias de crecimiento a las cuales llegamos a partir los productos y mercados en los que nos manejamos. Es claro que para cada uno podemos encontrarnos entre existentes y nuevos, lo cual conlleva a buscar un tipo de estrategia a fin de buscar un crecimiento.

Los cuatro tipos son los siguientes:

Fuente: http://davidrueda.blogcanalprofesional.es/la-matriz-de-ansoff-o-como-crecer-con-inteligencia/

- ✓ Estrategia de penetración de mercados (Producto existente y Mercado existente)
- ✓ Desarrollo de producto o diferenciación (Producto nuevo y Mercado existente)
- ✓ Desarrollo de mercado (Producto existente y Mercado nuevo)
- ✓ Diversificación (Producto y Mercado nuevo)

(16) Fuente: Ansoff, I.: Strategies for Diversification, Harvard Business Review, Vol. 35 Issue 5, Sep-Oct 1957, pp. 113-124

En este caso, estamos hablando de un nuevo mercado. Estamos en presencia de un mercado en constante movimiento, en consecuencia, la idea de Harper es presentar una propuesta saludable, con jugos 100% de frutas sin conservantes, azúcar o agua agregada. De esta manera, el principio de esta cadena es trabajar sobre esta tendencia mundial que apunta a buscar propuestas saludables en todas las ocasiones de consumo. Esto está avalado por estudios de consumo de productos saludables realizados por "*food navigator"* (dato local), el cual remarca que durante el último año las personas que consideran que tienen una dieta saludable ha aumentado un 5%.

"De hecho, según la revista Quality Assurance and Food Safety, son los Millennials los que traen una nueva concepción de alimentación saludable basada en la simplicidad, tanto en los alimentos en sí como en los métodos de preparación, lo que dibuja una tendencia significativa hacia los productos frescos que luego ellos mismos cocinan" (17)

Esta es la premisa que quiere trabajar Harper, este cambio cultural impulsado por los *Millennials* por el cual aumenta la tendencia por el consumo de productos naturales y saludables.

8.2 Factores Clave de Éxito

Los factores claves de éxito que necesitamos tener en cuenta son los siguientes:

- ¿Qué tiene Harper como "Producto" para ofrecer a sus clientes de Franquicias que no tienen sus competidores?
- ¿Qué estrategia de "Precio" tomarán?
- ¿Cómo se "promocionará"?
- ¿Qué medios utilizará para comunicar?

(17) Fuente: http://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/alimentacion-saludable-la-gran-tendencia-de-consumo-actual-7-claves-orientativas/

Universidad de San Andrés

Las ventajas como “Producto” de Franquicia que presenta Harper frente a la competencia son las siguientes:

- Estructura pequeña.
- Rápida respuesta.
- Atendida por los dueños.
- Mercado en desarrollo con mucho potencial (alimentación saludable).
- Pioneros en el mercado argentino con Jugos Detox.

Un ejemplo claro sobre esto lo observamos en la rápida decisión de entrar a plataformas de última milla. Desde el mes de enero de 2019, habían sufrido una caída en ventas significativa, por lo cual, parte de ser flexible y líquido reside en encontrar soluciones rápidas. A partir del mes de junio, Harper comenzó a vender a través de las plataformas de última milla, que son actualmente Glovo, Rappi y Pedidos Ya. Son plataformas que actúan como mercados ofreciendo a sus usuarios la posibilidad de elegir distintas ofertas de tiendas. Es decir, unen 3 puntos, al usuario (persona que quiere un producto), al “cadete” (persona que quiere ir a buscar el producto) y a la tienda (en este caso sería Harper). Estas 3 plataformas tienen un foco sobre productos gastronómicos llegando en menos de 35 minutos, es decir, los usuarios pueden pedir desde una hamburguesa hasta propuestas más saludables. Se complementan, ya que, con una simple integración con los sistemas de información de Harper, pueden recibir los pedidos, prepararlos y luego entregarlos para que realicen la entrega. A partir de estas plataformas, Harper llega a la puerta de sus clientes, que, de otra forma, les resultaría muy costosa. Sólo se debe abonar una comisión de 18% + IVA, lo cual se identifica como ingreso marginal. Después de 2 meses de prueba, esta modalidad ya suma el 16% de su facturación.

El “Producto” de Franquicia, por supuesto debe ser acompañado por “Precio” de Franquicia. Harper no puede cobrar más que su competencia por varios factores,

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

entre los cuales se encuentran, reconocimiento de marca y el riesgo de trabajar con una empresa cuya marca está en pleno desarrollo.
Con respecto a la “Promoción”, para que este proyecto funcione, es necesario un trabajo de promoción y presentar la empresa como una alternativa nueva de manera efectiva.

La “Plaza”, en este tipo de negocios, es lo más relevante a tener en cuenta. Hay 3 temas clave a considerar para elección de la zona:

1- Poder Adquisitivo y Target: Debemos tener en cuenta que apuntamos a un producto ABC1, con altos precios y jóvenes.
2- Densidad Poblacional: Las zonas con mayor densidad poblacional aumentan la cantidad de prospectos (posibles clientes). Las zonas con gran cantidad de edificios y departamentos son más atractivas para este modelo.
3- Ecología Urbana: La circulación de personas en la cercanía del local asegura renovación de público. La mayor circulación puede darse por avenidas, estaciones de subtes, escuelas, dependencias públicas, etc.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

8.3 ¿Trabajó con un modelo de Franquicias?

A fines del año 2016, Harper comenzó a trabajar la expansión de las ventas a partir de un modelo de Franquicias, pero el resultado no fue favorable. En marzo de 2017, se lanzó el primer local de Harper Franquiciado. Era, en su momento, el tercer local de una marca que prometía mucho.

El local se encontraba sobre la calle Reconquista, entre Tucumán y Lavalle, una zona con alta densidad, alta circulación, alto poder adquisitivo, pero muy baja intención de compra, ya que se encontraba en una zona donde la oferta de competidores inmediatos era claramente más económica. En conclusión, este local terminó cerrando en tan sólo 3 meses.

Este Plan tiene como objetivo buscar nuevamente un crecimiento de Harper a partir de un modelo de Franquicias y encontrar herramientas o alternativas para disminuir el riesgo. Al concluir con este Plan, habiendo analizado todos los puntos relevantes, vamos a comprender el potencial que tiene para Harper esta iniciativa. En valores monetarios, estamos hablando de una rentabilidad por Punto de Venta en Valor Actual Neto mayor a 36.000 dólares con una inversión de 43.880 dólares. Luego se presentará el plan de Marketing que tendrá como objetivo llegar a comunicar de manera segmentada al público objetivo.

Necesitamos comprender los siguientes puntos para llegar a la conclusión:

1. ¿Qué es una Franquicia? ¿Quiénes son los jugadores que participan de este modelo?
2. ¿Qué desafíos se presentarían al implementarlo?
3. ¿Qué métodos de franquicia existen?
4. ¿Cuál es la situación actual de Harper? Cantidad de locales, Modelo de Local.
5. ¿Cuál de estos modelos es el adecuado para estos objetivos y la estrategia de Harper?

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

8.4 ¿Qué es una Franquicia?

Según el Estudio Canudas (consultora especializada para el desarrollo de franquicias), una Franquicia “Es una moderna forma de comercializar productos o servicios por la cual el Franquiciante otorga el derecho de utilizar su marca y trabajar bajo su mismo sistema comercial, en un territorio exclusivo, a un tercero llamado Franquiciado”.

“El Franquiciado le abona al Franquiciante un derecho inicial y posteriores regalías por mes, asumiendo la gestión, el riesgo comercial y financiero del negocio. El sistema hace que el Franquiciante ceda el derecho inicial de utilizar el nombre comercial y la marca de sus productos y servicios, el “*Know How”,* los métodos técnicos y de negocio, el procedimiento y otros de propiedad industrial e intelectual, apoyando al Franquiciado con la presentación de asistencia comercial

y técnica mientras dure el contrato de franquicia pactado. También puede distribuir sus productos” (18)

(18) “El ABC de la Franquicia”, Estudio Canudas, pag 14. 2013.

Entonces, existirá Franquicia cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a la que se le concede (Franquiciado), pueda producir o vender bienes. Todo esto siguiendo los parámetros de calidad e imagen de marca.

(19)

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

8.5 ¿Quién es el Franquiciado?

El Franquiciado es “la persona física o jurídica que, mediante contrato, pago de derecho inicial y de acuerdo con el perfil seleccionado por la empresa, adquiere su Franquicia de manera no exclusiva, para utilizar la marca y el sistema con fines comerciales en un plazo determinado” (20). Para el presente Plan de Marketing, serán nuestros Clientes.

(19) “El ABC de la Franquicia”, Estudio Canudas, pag 14. 2013.

(20) Fuente: “El ABC de la Franquicia”, Estudio Canudas, pag 14. 2013.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

8.6 ¿Qué desafíos se presentarían al implementar un modelo de Franquicias?

Harper tiene dos grandes dificultades para expandirse con Franquicias en el ámbito nacional. Por un lado, la capacidad futura del Franquiciante para proporcionar el soporte necesario y, la posibilidad de generar una proyección de ventas y resultados por tienda, sin tener la experiencia de abrir más de dos tiendas.

En una primera etapa, la decisión fue aceptar solicitudes de Franquicia únicamente dentro de los territorios objetivo con el potencial suficiente, siempre que se cumplan los criterios de perfil del Franquiciado y de ubicación de la unidad. Se tomó esta decisión con el objeto de optimizar, fortalecer el apoyo y la supervisión al Franquiciado.

Esta iniciativa tuvo el intento fallido comentando anteriormente, la primera franquicia de la calle Reconquista. Según Gonzalo, “El contexto era muy complejo, había mucha competencia por precio en esta zona. No supe leer que no era el lugar para un local de este estilo, si bien había mucha circulación y densidad el consumidor buscaba precio”. Esta inexperiencia terminó generando el cierre del local el cual fue asumido por el inversor y fortuitamente no generó un costo extra para Harper.

Pero, es clave tener en cuenta que esta situación tiene un riesgo para el Franquiciante, dependiendo del contrato, el caso que las proyecciones de ventas no correspondan podría generarse un incumplimiento de contrato. Es importante tener una experiencia real para generar estas proyecciones para nuevos puntos de venta ya que aquí reside uno de los mayores riesgos de este modelo.

En la mayoría de las empresas Franquiciantes, eligen mantener un mix de unidades propias y Franquiciadas, reservando generalmente las de mejor

performance como propias. Es muy importante que el Franquiciado tenga márgenes acordes. Harper a un largo plazo estaría apuntando a tener entre el 20% y 27% de unidades propias sobre el total de unidades de la red. El desafío es encontrar un buen equilibrio.

Pero ¿Cuál es el riesgo?

4- Hacer proyecciones de venta erradas.
5- Elegir una zona no acorde al consumidor de Harper.

8.7¿Qué Modelos de Franquicia existen?

A continuación, se explicará en detalle los diferentes tipos de modelos de Franquicia que existen. Cada uno cuenta con ventajas y desventajas.

Existen 4 tipos de modelo de Franquicia:

- *Target Market Strategy*: Uso de Franquicias en algunos mercados exclusivamente y de unidades propias en otros. Esta es una estrategia usual para la expansión en mercados internacionales de aquellas empresas que no dan Franquicias en el mercado centro. Caso Alsea (incorpora Starbucks, P.F. Chang, Burger King), las administra como único Franquiciado en la Región.
- *Spiking Strategy:* Uso de unidades propias con el objeto de desarrollar la presencia en mercados específicos con el propósito de crear la demanda de Franquicias.
- *Opportunistic Strategy*: Vender Franquicias cuándo y en dónde la oportunidad se presenta. De esta manera, un posible interesado propone una zona o ubicación para establecer la franquicia y abrir propias cuando se presente la posibilidad.
- *Projected Performance Strategy:* Implica sondear cada mercado en busca de ubicaciones favorables y desarrollar un porfolio de ubicaciones potenciales.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Existen cadenas que han logrado un crecimiento de Franquicias importante en poco tiempo. Veamos algunos ejemplos:

- ✓ El Noble Repulgue: 72 franquicias en 4 años. Utilizó la estrategia de franquicias múltiples. Varios Franquiciados eran dueños de varias franquicias.
- ✓ Grido Helado: 312 franquicias en 3 años. Utilizó la estrategia de franquicias múltiples. Particularmente esta cadena busca que sus Franquiciados sean dueños de por lo menos 10 franquicias en el lapso de 3 años.
- ✓ Farmacias Vantage: 300 franquicias en 2 años. Utilizó la estrategia de franquicias de conversión. Es necesario mostrar una ventaja económica importante como para convertir a farmacéuticos ya establecidos. En el primer año se convirtieron 140 farmacias. Al final del segundo año ya tenían 300 farmacias en la red.
- ✓ Medialunas del Abuelo: 180 franquicias en 3 años. Utilizó la estrategia de franquicias regionales o franquicias de área. Un Franquiciado podía sub-franquiciar en su área. Supongamos que vendió 6 áreas el primer año y cada área tenía como objetivo abrir 10 franquicias por año en promedio. Por lo que en 3 años lograron abrir 180 franquicias.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

8.8 ¿Cuál es la situación actual de Harper? Cantidad y modelo de locales.

Harper empezó en el año 2016 con un local en la calle Pueyrredón y French. Una zona con alta densidad de población y mucha circulación. Luego de 6 meses, abren un segundo local tipo “isla” en el nuevo shopping “Los Arcos”, ubicado en la zona de Palermo. Esta nueva incorporación no es solamente un nuevo local sino un modelo de local nuevo, es decir, un formato que se agregaría a la oferta de franquicias de Harper.

Entonces la oferta de Harper para el Franquiciado contempla no sólo el modelo de local a la calle, sino que también el formato de isla, comúnmente utilizado en

shoppings. A fines del año 2018 Harper abrió una isla en DOT y tiene proyectado abrir en diciembre otro formato de isla en el Puerto de Frutos (Tigre).

Locales actuales:

Fuente: Internet (Elaboración propia)

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Podrán obtener información más detallada sobre los puntos de venta en el Anexo.

8.9 ¿Cuál de estos modelos de Franquicias es el adecuado para estos objetivos y la estrategia de Harper?

En mi opinión, teniendo en cuenta el objetivo y la complejidad del consumidor/comprador de Harper, utilizaría el modelo Spiking Strategy, basando la expansión en el desarrollo de unidades propias con el fin de generar, en el futuro, la demanda por Franquicias. Es la más adecuada para una primera etapa, en la cual Gonzalo adquiriría un conocimiento del negocio más acabado. Es decir, al conocer más a su consumidor y habiendo tenido más experiencia generando nuevos puntos de ventas.

Consideramos oportuno generar al menos cinco puntos de venta más para evaluar cambiar de estrategia.

¿Cómo se debería avanzar con esta estrategia?

La apertura de nuevos locales en locaciones seleccionadas. De esta manera Gonzalo Molina Segura estaría abriendo nuevos puntos de venta autofinanciando el fondo de comercio y poniendo en marcha el local por los primeros 6 meses.

¿Cuál sería la ventaja estratégica de tomar esta modalidad?

- Desde un punto de vista estratégico, Harper puede controlar las zonas en las cuales quisieran estar.
- Control de rentabilidad de la zona, de esta manera se puede controlar si la frecuenta un target objetivo, si la densidad de población es acorde y si el flujo de tránsito tanto peatonal como vehicular también.
- El hecho de entregar un local con ventas de 6 meses permite generar un estimado de ventas más fehaciente, lo cual disminuye el riesgo, por lo cual el pago de la prima puede ser mayor.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Estos factores son clave para el desarrollo del negocio. No perder rastro desde la competencia, mercado objetivo, zonas estratégicas para la marca, por sobre todo es necesario controlar y ayudar al Franquiciado a generar ingresos, es decir, cuidar los márgenes y facturación sobre el negocio del Franquiciado.

9. Plan de Marketing del Proyecto de Franquicias

9.1 Marketing Mix Harper – Franquicia (Franquiciante)

El proyecto está recién comenzando y tal como se menciona en el punto anterior, hoy Harper Juice tiene tres puntos de venta abiertos y uno por abrirse. El Plan de Marketing que se va a presentar tiene como objetivo principal presentar a Harper como Franquicia y como una alternativa de inversión.

Para continuar con el análisis es importante analizar el Marketing Mix de Harper como Franquicia.

9.1.1 Producto

Producto se refiere a qué le estamos ofreciendo al consumidor.
Al principio de este trabajo presenté qué es Harper y qué target objetivo tiene. Partiendo sobre esta base, lo importante para la salud de la marca Harper es mantener los mismos estándares de calidad en todos los puntos de venta.

¿Qué “producto” ofrece Harper como una fuente generadora de FRANQUICIAS?

Desde el momento en que la empresa decidió franquiciar, se convierte en una empresa de servicio para los Franquiciados por lo que debe considerar la preparación de su personal en este sentido.

¿Qué quiere decir estar al servicio del Franquiciado? ¿Cuáles son las actividades básicas de soporte a los Franquiciados?

- Apoyo y Supervisión en el Arranque de la Franquicia. Capacitación inicial y continua, estos son aspectos que se tratan desde el primer momento, hay aspectos complejos desde el manejo del personal, conocimientos técnicos del sistema de información que maneja el local, manejos de stocks iniciales vs finales, cálculos de merma, manejos de *cash-flow* (flujo de efectivo) que son clave para los primeros momentos que son facilitados al Franquiciado. Cuentan con el apoyo del equipo de Harper *Ventures* con el fin de ser lo más eficientes en los primeros momentos y mejorando cada día más.

- Asistencia en Marketing y Publicidad. Parte de la responsabilidad de Harper *Ventures* es la de generar una comunicación a través de todos los medios disponibles de la empresa. La comunicación es clave tanto para la empresa para demostrar el crecimiento como para el FRANQUICIADO para generar ese conocimiento en la comunidad.

- Manuales de Operaciones. Estos son aspectos clave, desde cómo controlar el stock, qué perfiles de RRHH deberíamos contratar, cuáles son las recetas para cada unidad de negocio, todo debe estar bien explicado en los manuales de operaciones que demuestran la manera más eficiente para ser un Harper.
    - Manuales de operaciones:
        - Manual de puesta en marcha
        - Manual de procedimientos diarios
        - Manual de personal
        - Manual de publicidad y marketing
        - Manual de productos
        - Manual de sistemas

- Desarrollo de Nuevos Productos y Tecnologías. Tal como lo estuvimos describiendo, el consumidor de Harper tiene un perfil posmoderno y está en constante movimiento. Dada esta situación, Harper tiene que estar

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

innovando constantemente. Desde el desarrollo de nuevos productos hasta la incorporación de envases sustentables, la empresa está en búsqueda de las últimas tendencias.

- Planeamiento Estratégico y Comercial. Harper Ventures dará soporte en el planeamiento comercial, ayudando al Franquiciante con las proyecciones de ventas y con las acciones comerciales que puedan necesitar. Este tipo de iniciativas son clave para trabajar sobre la rentabilidad del cliente.

9.1.2 Plaza

Plaza se refiere a "canales directos o indirectos al mercado, distribución geográfica, cobertura territorial, punto de venta, localización en el mercado, catálogos, inventario, logística y cumplimiento de pedidos" (21)

Aquí es el punto dónde tenemos que desarrollar cómo Harper va a llegar a los Franquiciados.

¿Cuál sería el o los medios por los cuales Harper Ventures acaparará nuevos clientes?

Lo importante a tener en cuenta sobre este punto es la definición del cliente que busca. Ese mercado objetivo es el que va a definir los medios por los cuales se debería mover a fin de llegar a los objetivos de venta.

- Definición del segmento objetivo:
    - Clase media y media alta: A B C Emergente
    - Edad: 35 a 45 años
    - Perfil demográfico: estudiantes y profesionales

Dado el *target* (objetivo), existen dos focos de generación de contacto que tendrían que tratarse desde un punto de vista *B2B:* dónde tengo que ir a buscar a estos clientes y dónde puedo generar ese punto de contacto.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

(21) Blythe, Jim (2009). Key Concepts in Marketing. Los Angeles: SAGE Publications Ltd.

Dentro de los medios tenemos la posibilidad de trabajar tanto con canales online como offline. Los medios serían los siguientes:

- Medios informales, Amigos y Familia
- Medios formales,

✓Asistiendo a Ferias de Franquicias

✓Broker de Franquicias

✓Email Marketing sobre bases adquiridas en Ferias de Franquicias, Clientes del Broker, entre otras.

✓Google Ads, trabajando sobre la segmentación esperada, keywords, entre otros.

✓Facebook Ads

El medio online tiene una eficiencia excelente como primer contacto, un medio excelente para resaltar y a modo informativo. De esta manera, es necesario resaltar la oportunidad y los beneficios versus la media del mercado, teniendo en cuenta obviamente que conocemos a este mercado objetivo y sabemos específicamente qué busca. En este caso Harper puede comunicar sobre tendencias de consumo mundial sobre jugos, ventajas de ser el "el primero del mercado argentino". (22)

Durante la maestría, tuvimos un seminario de *B2B Marketing* dado por Ruth Stevens, que nos presentó un estudio, en el cual se desarrolla una explicación sobre este mismo tema:

SOCIAL MEDIA CAMPAIGNS PRIMARILY TARGET CUSTOMERS & NEW PROSPECTS

Social media campaigns are primarily targeted at new prospects (93%) and existing customers (89%); and not so much at trade partners like distributors (21%) and resellers (17%).

(23)

(22) Regalix. State of B2B Social Media Marketing (2015)

(23) Ruth P. Stevens Class, 2016

"Las campañas a través de redes sociales son principalmente enfocadas para clientes potenciales en un 93% y para clientes existentes un 89%, pero no tanto para distribuidores (21%) o para revendedores (17%)".

9.1.3 Precio

Franchise Fee (Derecho inicial)

Este es comúnmente utilizado para determinar el piso sobre el derecho inicial, sería una prima por el derecho a desarrollarse como Franquicia. Cost - Plus aproximado para Harper indicaría un Derecho Inicial de $3.000 dólares, este valor es el cálculo estimado de los gastos globales iniciales en que incurrirá el Franquiciante durante el desarrollo de la cadena por cada Franquiciado. A continuación, los gastos a tener presentes:

- Consultorías: Posibles honorarios a abogados, fiscalistas, publicistas, capacitadores (programa), etc. que podrían vincularse al proyecto.

- Desarrollo manual de arquitectura: Costo de la elaboración de un manual que contenga materiales, acabados y demás especificaciones de construcción y decoración de la unidad, incluyendo lista de proveedores.

- Desarrollo de manual de imagen (especificaciones): Costo de la definición de la imagen y el logotipo, así como de la elaboración del manual de imagen corporativa y tipos de aplicaciones.

- Costo de Broker de Franquicia

Las regalías constituyen la principal fuente de ingresos y utilidades para la mayoría de los Franquiciantes. En el caso de Harper la regalía es del 7% sobre la facturación que tendría el local. Es importante tener en cuenta cómo se encuentra el entorno competitivo para comprender el tipo de estrategia de precios que tomaría la empresa.

¿Cuál es el costo de Franquicia de la competencia?

Para poder dimensionar la posición competitiva de la Franquicia de Harper, realicé un análisis de dos tipos de cafeterías que otorgan franquicias. Estas son Havanna y Amalfi. Las seleccioné porque considero que, aunque tienen posicionamientos e imagen diferentes, ambas serían una opción que un cliente potencial de Harper puede analizar.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Cafeterías Havanna:

Havanna es una cadena de cafeterías que se especializa principalmente en alfajores y chocolates, de producción propia y artesanal. La marca es muy reconocida en el mercado nacional y se creó hace 71 años, en 1947, en la ciudad de Mar del Plata. En 1995 nace el concepto de Cafetería Havanna.

Existen más de 222 locales en Argentina, siendo dos tercios de ellos franquicias. Está comprobado por los hechos que la franquicia de Havanna es una de las más seguras y exitosas del mercado. Havanna también opera desde hace muchos años en Brasil, Venezuela, Paraguay, Bolivia, Chile, Perú, México y España. Al día de hoy existen más de 90 locales Havanna fuera de Argentina.

Datos de Franquicia provistos por la Guía Argentina de Franquicias:

Rubro	Gastronomía
Descripción del negocio	Cafetería con venta de productos especializados
Países en los que actúa	España, México, EEUU, Brasil, Chile, Paraguay, Bolivia, Perú, Venezuela, Uruguay y Colombia
Franquicias en operación en Argentina	152
Franquicias en operación en el exterior	90

Datos económicos HAVANNA

Canon de ingreso	$ 320.000
Inversión inicial sin stock	Desde $ 4.000.000
Stock inicial	$ 200.000
Inversión total	$ 4.520.000 (no incluye gastos p/alquiler del local)
Regalías	No
Facturación promedio anual por local	$ 7.000.000
Promedio de empleados por local	7 a 10
Duración del contrato	5 años, renovables
Recupero de la inversión	30 meses aproximadamente
Franquicia exportable a países	Si

Universidad de SanAndrés

(24)

(24) Fuente: https://www.gaf-franquicias.com/franquicia/Havanna.html

Aunque no es directamente comparable por la envergadura de marca e historia, consideramos que es relevante considerarlo, dado que sería una opción que nuestros clientes potenciales podrían a evaluar.

Como podemos analizar, Harper tiene condiciones más ventajosas, por lo cual se convierte en una opción competitiva para futuros Franquiciados.

Pero ahora evaluemos una opción más cercana a lo que hoy Harper puede ofrecer. Estas son las Cafeterías Amalfi.

Cafeterías Amalfi

Amalfi cuenta con 50 años de trayectoria en el mercado local, elaborando alfajores, cookies, bocaditos y chocolates. Como expansión de su modelo, surge Amalfi Café, una fusión entre cafetería, heladería y venta de productos Amalfi.

Rubro	Gastronomía
Descripcion del negocio	Cafetería, heladería y venta de productos Amalfi
Paises en los que actua	Argentina
Franquicias en operacion en Argentina	Sin datos
Franquicias en operacion en el exterior	0

Datos económicos AMALFI

Canon de ingreso	Desde $ 80.000 a $ 100.000 según el modelo
Inversion inicial sin stock	Desde $ 1.560.000
Stock inicial	Entre $ 90.000 y $ 140.000
Inversion total	Desde $ 1.680.000 (s/ gastos inmob. ni habilitación)
Regalías	Sí
Facturacion promedio anual por local	Entre $ 4.700.000 y $ 8.700.000 (según módulo)

Universidad de San Andrés

Datos económicos AMALFI

Promedio de empleados por local	4 a 10
Duracion del contrato	5 años, renovable. Vinculado al alquiler.
Recupero de la inversion	Entre 29 y 38 meses (según módulo)
Franquicia exportable a paises	Si

Esta opción es mucho más cercana a lo que Amalfi puede ofrecer, y sin embargo, Harper ofrece una alternativa más competitiva.

9.1.4 Promoción

¿Cuál sería la *Unique Selling Proposition* de Harper (Propuesta Única de Valor), para vender sus Franquicias?

"La *Unique Selling Proposition* (Propuesta Única de Valor), en adelante "USP" representa el argumento del vendedor. Sería aquello que hace que un producto sea diferente y mejor que el de la competencia. El concepto se origina como una teoría para explicar los patrones de éxito en las campañas publicitarias en la década de 1940. Debe presentar los beneficios del producto desde el punto de vista del consumidor". (25)

Los tres principios que incorporaban las campañas más exitosas y que constituyen el concepto USP son:

- Cada anuncio debe ofrecerle al consumidor un beneficio especial. Cada anuncio debe decir claramente: "si compra este producto, Ud. obtendrá este beneficio".
- El beneficio elegido debe ser único del producto anunciado, es decir, la proposición del anuncio debe ser una que el competidor no pueda o no esté ofreciendo.
- El beneficio debe ser suficientemente potente como para atraer a los consumidores hacia el producto.

(25) Fuente: “Reality in advertising”, Rosser Reves, Alfred Knopf Inc, 1961)

En este caso, ya que estamos considerando el negocio B2B de franquicias de Harper, debemos comprender y considerar la fuente de diferenciación que presenta esta propuesta frente a la competencia mencionada anteriormente.

Competencia directa en el ámbito nacional:

- ✓ Juice Factory
- ✓ Be Juice
- ✓ Starbucks

Competencia en el ámbito internacional:

- ✓ Quiero Fruta
- ✓ Boost Jugos & Smoothies
- ✓ Hijos de fruta
- ✓ Joe & the juice
- ✓ Dr Smood

La definición de la estrategia surge a partir de tomar las debilidades que hoy resaltan en la compañía, con el fin de sobreponerlas. Una de las principales debilidades es la falta de expansión, teniendo en cuenta esta cuestión y sabiendo a priori que estamos en presencia de un emprendimiento, sin la posibilidad de aplicar un crecimiento exponencial a partir de la inyección de capital, planteó la posibilidad de diagramar un sistema de Franquicias.

¿Cómo está trabajando actualmente Harper para promocionar las Franquicias?

Según Kotler y Armstrong, la promoción de ventas es "los incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio". Su objetivo es reforzar y coordinar las ventas personales con los esfuerzos publicitarios.

En principio Harper se asesoró para llegar a entender el mecanismo de ser Franquiciante. Luego de cumplir con todos los requisitos legales y formales, el

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

próximo paso sería salir a buscar a estos clientes. Existen varios medios por los cuales Harper puede buscarlos, pero lo importante es comenzar a trabajar a partir de una estrategia de Marketing 360. Es decir, una estrategia que aplica todas las herramientas posibles disponibles para alcanzar el objetivo de Marketing.

(26)

Universidad de San Andrés

Las opciones son muchas y lo importante es saber elegir los medios más efectivos en términos de costo y beneficio (por lo que es necesario entender los “Leads” que se explicarán más adelante):

- Medios informales, Amigos y Familia
- Medios formales,
  - ✓Asistiendo a Ferias de Franquicias
  - ✓Broker de Franquicias

(26) Fuente: http://www.keepitlocal-llc.com/2018/wp-content/uploads/2017/12/Blog-Post-360-Marketing-logo-300x296.png

✓Email Marketing sobre bases adquiridas en Ferias de Franquicias, Clientes del Broker, entre otras.

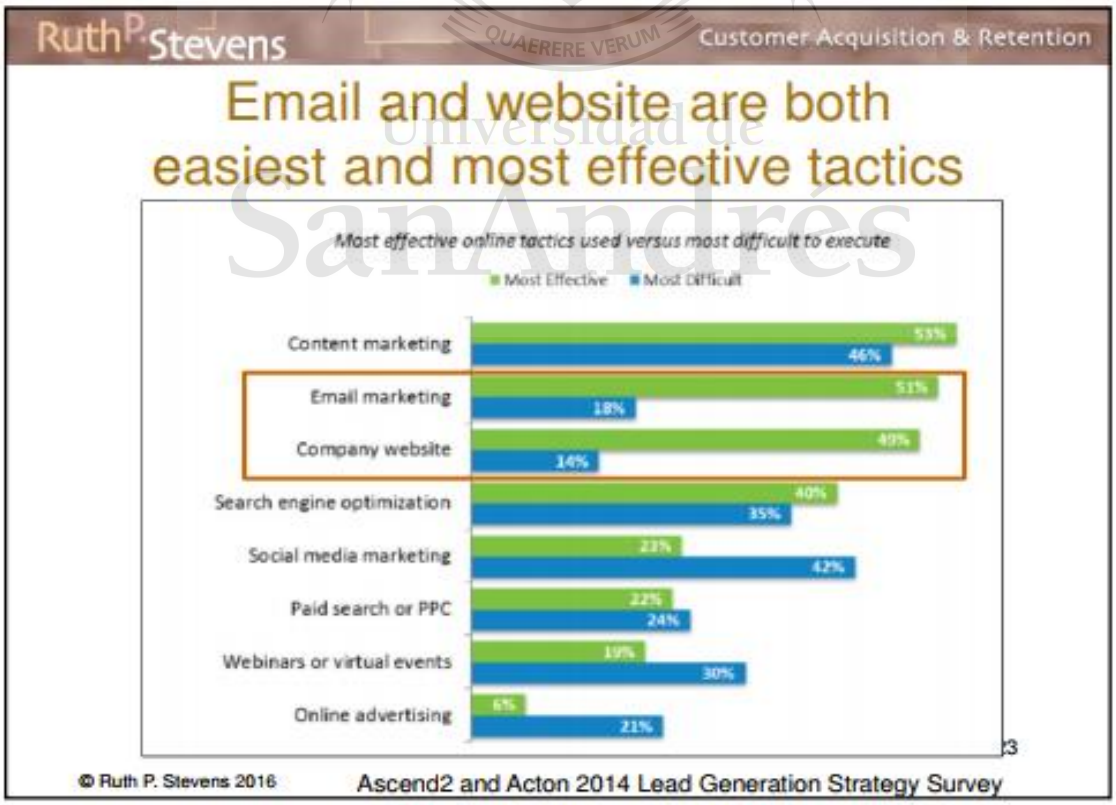
✓Google Ads, trabajando sobre la segmentación esperada, keywords, entre otros.

✓Facebook Ads

Es muy importante entender los beneficios de implementar esta estrategia:

- Identificar de nuevas oportunidades,
- Alinear de los objetivos actividades a realizar para que estén dirigidas hacia un objetivo común.
- Mejora en el acercamiento al cliente.
- Crecimiento de ventas y mejora la imagen de la empresa.

Lo importante es comunicar de una manera asertiva, como una opción frente al cliente objetivo, al cual se puede llegar de manera más acertada hoy en día.



Un dato clave es el presentado por Ruth P. Stevens durante el 2016 es que el email y una buena plataforma web son los medios más fáciles y efectivos para comunicar. Esto es claro ya que se puede segmentar de una manera muy eficiente a partir de las bases de Google, Facebook etc. Los buscadores nos permiten trabajar a partir de palabras clave y tipos de segmentación que un foco de llegada mayor.

- ✓ ¿Qué es lo importante sobre esta cuestión? ¿Cómo podemos maximizarla?

Nosotros necesitamos “Leads”, es decir, entender cuáles son las variables más explicativas sobre los perfiles de mi mercado objetivo.

- ✓ ¿Qué determinarían que sea un perfil que podría estar interesado en adquirir una Franquicia?

Allí es donde tenemos que enfocar los recursos a fin de generar mayor probabilidad de venta. A partir de los “Leads” definimos qué tipo de medios deberíamos utilizar. En este caso estamos considerando acciones de comunicación en medios que maximicen la llegada al mercado objetivo. Tenemos la posibilidad de trabajar tanto online como offline.

El medio online tiene una eficiencia excelente como primer contacto, un medio excelente para resaltar y a modo informativo. De esta manera es necesario resaltar la oportunidad y los beneficios vs la media del mercado teniendo en cuenta obviamente que conocemos a este mercado objetivo y sabemos específicamente que busca. En este caso Harper puede comunicar sobre tendencias de consumo mundial sobre jugos, ventajas de ser el “el primero del mercado argentino”.

Este es el desafío que tenemos como empresa es captar el futuro cliente a través de una eficiente comunicación de la propuesta de valor, esto lo explica bien Ruth Stevens en el próximo cuadro:

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Ruth P. Stevens — Customer Acquisition & Retention

VALUE PROPOSITION:	ALL BENEFITS	FAVORABLE POINTS OF DIFFERENCE	RESONATING FOCUS
Consists of:	All benefits customers receive from a market offering	All favorable points of difference a market offering has relative to the next best alternative	The one or two points of difference (and, perhaps, a point of parity) whose improvement will deliver the greatest value to the customer for the foreseeable future
Answers the customer question:	"Why should our firm purchase your offering?"	"Why should our firm purchase your offering instead of your competitor's?"	"What is *most* worthwhile for our firm to keep in mind about your offering?"
Requires:	Knowledge of own market offering	Knowledge of own market offering and next best alternative	Knowledge of how own market offering delivers superior value to customers, compared with next best alternative
Has the potential pitfall:	Benefit assertion	Value presumption	Requires customer value research

© Ruth P. Stevens 2016

(27)

Realmente es muy importante comprender al tipo de cliente al que Harper está apuntando, con el fin de llegar a él con un contenido que atrape su atención.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

(27) Ruth P. Stevens Class, 2016

9.2 ¿Qué modelo de Local es el mejor para el armado del proyecto de Franquicias?

Los dos modelos de negocio presentan ventajas y desventajas, pero cuando se analizan las finanzas del proyecto, pareciera más atractiva la "**Isla de Shopping"**. Esto lo podemos identificar a partir de un análisis financiero, comparando los distintos escenarios.

HARPER

INVERSION DE UN FRANQUICIADO PARA UN LOCAL PROTOTIPO

	Isla Shopping 10 m2	Local Calle 180 m2
FRANQUICIA		
Derecho Inicial	8.571	8.571
Total Derecho Inicial	**490**	**490**
LOCAL	0	0
Alquileres iniciales y llave	2.011	10.114
Stock inicial	1.143	3.429
Proyecto arquitectónico	1.429	2.857
STAND (Carpintero) / Mobiliario	10.286	28.571
Obra civil	10.800	28.571
Equipo informático	3.029	3.429
Maquinarias	10.286	22.300
Cartel exterior	0	2.286
Habilitaciones (gestor) municipales	571	571
Imagen corporativa	0	114
Uniformes	57	1.143
Varios	286	571
Total Local	**39.897**	**103.957**
OTRAS INVERSIONES		
Capital de trabajo		87.855
Publicidad y promoción de lanzamiento	3.500	3.000
Total Otras Inversiones	**3.500**	**90.855**
TOTAL INVERSION INICIAL	**43.887**	**195.302**
Inversión en dólares	**$ 43.887**	**$ 195.302**
Inversión por m2	4.389	1.085

Fuente: Elaboración Propia

QUAERERE VERUM Universidad de San Andrés

A partir del año 2019, Harper comenzaría con la gestión y construcción de los 4 puntos de venta. Para definir el modelo de local se analizaron los resultados económicos de ambos, tanto de la Isla de Shopping como del local a la calle.

Cabe destacar que este análisis se realizó tomando como referencia el VAN (Valor Actual Neto) ya que tiene una ventaja sobre la TIR (Tasa Interna de Retorno). El Valor Actual Neto, es un criterio de inversión que se calcula a partir de los cobros de un proyecto de inversión para comprender si se gana o se pierde en una inversión.

¿Por qué no utilizo la TIR para definir si un proyecto es rentable?
No utilizo la TIR ya que se presentan las siguientes desventajas:

- "Tasa crítica de rentabilidad no requerida
- Ignora el tamaño del proyecto
- Ignora los costos a futuro
- Ignora las tasas de reinversión" (28)

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Como consecuencia, se utiliza para el análisis el VAN (Valor Actual Neto). A continuación, se encuentra el análisis de este Proyecto.

(28) Fuente: https://pyme.lavoztx.com/las-ventajas-y-desventajas-del-mtodo-de-la-tasa-interna-de-retorno-12876.html

9.3 Análisis del Proyecto de Inversión

Teniendo en cuenta que la mejor opción es analizar el proyecto desde el lado del Franquiciante, es decir, desde la perspectiva de inversión de Harper, se tuvieron en cuenta los siguientes puntos:

- Los locales tendrían una inversión en el M0 y se comenzaría a rentabilizar en M1 ya que la puesta a punto de cada local necesita tan solo 5 días para la isla de Shopping y 15 días para el local a la calle. Esto sin contar el tiempo que se le dedica a buscar el local, negociar, entre otros.

- La tasa de descuento es del 18% anual en dólares americanos. Esta es una tasa esperada de proyectos similares con riesgos equivalentes. La tasa de descuento es una clave en el análisis del proyecto ya que define el descuento de los flujos, es decir, si esta referencia no es acertada todo el cálculo perdería valor.

- Durante el séptimo mes se realiza la venta con un pago al contado por un 10% más del costo de puesta a punto del local. Al autofinanciar el proyecto y vender la Franquicia funcionando, en esta venta también se generaría un ingreso por la inversión sumado a un adicional por generar el negocio. Este es un punto importante ya que, en este momento de la venta de un proyecto comenzado con un historial de ventas y una base de clientes, como consecuencia el Franquiciante tiene un producto con menor riesgo y mayor previsibilidad. La ganancia adicional debería ser comparable con una inversión de algo de riesgo, podrían agregar un 10% sobre la inversión (considerando que se vende entre el 6to y 8vo mes operativo es una tasa de retorno muy interesante). Este es un punto en el cual Harper tiene la posibilidad de negociar para obtener un mayor retorno, pero es necesario negociar con cautela con el fin que el Franquiciado tenga un retorno esperado acorde al presentado en el proyecto de inversión.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

- Luego del séptimo mes, Harper comienza a cobrar el 7% de regalías sobre la facturación total del Franquiciado.

	FRANQUICIANTE	
	Local Calle	Isla Shopping
Inversión	$ 195.302	$ 43.887
VAN	$ (66.962)	$ 36.879
Tasa Oportunidad	12%	12%

Fuente: Elaboración Propia

A partir del análisis económico-financiero, queda definido que el modelo de Franquicia de Isla de Shopping es la más adecuada, dado que necesitaríamos menos inversión y el Valor Actual Neto es positivo, presentando una ganancia de 36.879 dólares.

Se trabajará entonces con el modelo de negocio para Franquiciar de “Isla de Shopping” ya que el Local a la Calle no sería rentable con estos parámetros de inversión.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

10. Conclusiones, recomendaciones y próximos pasos

Podemos afirmar que el principal desafío para el Plan de Marketing de Harper es lograr generar una comunicación directa con los prospectos o posibles Franquiciados. Pero antes de definir el Plan de Marketing era necesario definir los Factores Clave de éxito y el Plan de Negocios de Franquicias Harper.

- ✓ **Ubicación**: en la mayoría de las franquicias es común que el principal Factor Clave de éxito sea la ubicación.

- ✓ **Producto**: Otro factor clave de éxito reside en replicar la oferta de productos, y mantener los mismos estándares de calidad en toda la carta. Con el fin de mantener la misma línea en todos los puntos de venta, el objetivo es desarrollar un sistema de control y manual del Franquiciado.

- ✓ **Experiencia del Consumidor**: La forma de verificarlo será con un *"mystery shopper"* (comprador encubierto) por mes. En Harper ya está funcionando desde el primer día.

- ✓ **Publicidad**: Este comprende un Factor Clave de éxito también muy relevante para el modelo de Franquicias. El Franquiciante administra el fondo de publicidad de todas las franquicias. Cuanto más grande es una cadena, mayor es el fondo de publicidad y mayores posibilidades de venta y éxito. Muchas cadenas no cobran el fee de publicidad y otras cadenas no usan este fondo en forma apropiada.

- ✓ ***Cash-Flow* (fujo de caja).** Una franquicia tiene que tener un *cash-flow* (flujo de caja) claro, el cual pueda ser respetado. El Franquiciante debe asegurar

al Franquiciado un *cash-flow* proyectado con números realistas. Es clave para definir si el negocio prospera o no.

Teniendo en cuenta estos Factores Clave de Éxito, Gonzalo (dueño de Harper) debe ser consciente del nivel de *awareness* (conocimiento de marca) que tiene hoy Harper. No tiene una base de clientes significativa como puede tener hoy Havanna, dado que es más bien un desconocido para el común de la gente. Sumado a esto, hay que considerar que el público objetivo es acotado (como mencionamos anteriormente).

Partiendo de esta base de riesgo y beneficio, mi recomendación es, considerar la posibilidad de seguir generando puntos de venta propios e ir presentando la venta de éstos, a candidatos o prospectos. De esta forma, debimos buscar una estrategia que permita generar un proyecto con menor riesgo. Justamente por esta razón, considero que la *Spiking Strategy* es la más adecuada, ya que el Franquiciante no solamente tiene el conocimiento para detectar las mejores zonas, sino también tiene la posibilidad de financiar el proyecto y luego venderlo a Franquiciados a un precio mayor ya que estarían comprando un negocio ya funcionando con historial de *cash-flow* (flujo de caja).

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

¿Cómo se iniciaría este proyecto?

Como vimos anteriormente, el repago de los puntos de venta estilo Isla es mayor al local a la calle. Podemos establecer como costo de oportunidad el hecho de mantener el punto de venta finalmente como propio, es decir, no aprobar la propuesta de este Trabajo.

El proceso será el siguiente, ajustando las fechas al inicio:

Localización
Construcción
Período de Aprendizaje y Oferta
Inicio de Franquicia

				2019				2020				2021			
Cluster	Tiendas	Zona	Provincia	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Isla	Tienda 4	TOM	CABA												
Isla	Tienda 5	Unicenter	CABA												
Isla	Tienda 6	Puerto de Frutos	CABA												
Isla	Tienda 7	Alto Palermo	CABA												

En cuanto a los tiempos, necesitamos considerar lo siguiente: para la definición de los puntos de venta son necesarios entre 3 y 4 meses. Luego, para la construcción y puesta a punto es otro mes, por lo tanto, la preparación del proyecto puede extenderse a 3 meses entre encontrar local y ponerlo en funcionamiento. Sugiero para este Plan, como mínimo 6 meses de funcionamiento, para luego iniciar el período de ofrecimiento para Franquicia.

A partir de ese momento, comienza el período de oferta de los Puntos de Venta, con una facturación y proyección realista. Cabe destacar que dentro de cada uno de estos proyectos se hace una venta del fondo de comercio, por el cual se estaría pagando una prima por ingresar a un negocio ya funcionando. De esta manera, con la inversión inicial, se podría continuar generando nuevos puntos de venta en distintas ubicaciones del país, con el fin de seguir con la expansión del negocio.

Habiendo definido la estrategia de negocios, el Plan de Marketing se basa en comunicación directa con prospectos o posibles clientes que estén buscando formar parte de una red de Franquicias (mercado objetivo). Para lo cual es importante definir las 4P de este proyecto y a partir de comprender el tipo de producto generaríamos, definir la estrategia de precio y luego parte de los factores claves de éxito definimos los medios para comunicar a ese mercado objetivo y la promoción de este.

Luego se definió la necesidad de trabajar con una estrategia 360º para la cual necesitamos “Leads”, es decir, entender cuáles son las variables más explicativas sobre los perfiles del mercado objetivo. A partir de los “Leads” definimos qué tipo

de medios deberíamos utilizar. En este caso estamos considerando acciones de comunicación en medios que maximicen la llegada al mercado objetivo.

Luego de este año y medio de proyectos autofinanciados, ya con más de 7 puntos de venta y un conocimiento de marca más importante, se podría evaluar la posibilidad de migrar de estrategia. En este caso, podría seguir creciendo a partir de capital propio o bien pasar de *Spiking Strategy a Opportunistic Strategy,* es decir, vender franquicias cuándo y en dónde la oportunidad se presenta y abrir unidades propias cuando se encuentren buenas ubicaciones.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Bibliografía

(1) https://www.lanacion.com.ar/opinion/los-pronosticos-economia-argentina-2019-nid2206203

(2) https://www.iprofesional.com/economia/253707-despidos-iva-impuestos-Crisis-en-el-sector-gastronomico-ya-cerraron-400-restaurantes

(3) Fuente: ESTUDIO MOIGUER-CONSUMER MOOD - UNIVERSO: HOMBRES Y MUJERES DE 15 A 65 AÑOS RESIDENTES EN AMBA, CÓRDOBA Y TUCUMÁN. BASE: 2018 –CASOS MENSUALES: ENERO 227, FEBRERO 203, MARZO 236, ABRIL 264, MAYO 228, JUNIO 220 E INTERIOR JUNIO: CORDOBA 300, TUCUMÁN 300

Consumo; a partir del mes de Marzo, notamos un aumento importante sobre el índice de Pesimismo, el cual no parece cambiar. Según el *consumer mood* (estado de ánimo del consumidor) elaborado por el estudio Moiguer, desde Enero el pesimismo ha crecido de 52% a 66%. Casi un 70% de la población no cree que su capacidad de consumo aumentaría.

(4) https://www.iprofesional.com/notas/268991-ventas-clase-media-consumo-alimentos-precios-empresa-consultora-crisis-demanda-ingresos-pobreza-consumidor-ingreso-actividad-medida-ganar-guillermo-oliveto-otros-Cuanto-hay-que-ganar-para-ser-clase-media-asi-es-hoy-la-piramide-de-ingresos

(5) http://brandsmkt.com/de-que-forma-impacta-la-sustentabilidad-en-los-habitos-de-consumo/

(6) https://www.bbc.com/mundo/noticias-42722807

(7) Bauman Modernidad líquida. Prólogo. Página 2

(8) https://www.clarin.com/entremujeres/belleza/onda-sana-millennials-moda-tendencia-largo-plazo_0_SyqzYNGv-.html

(9) Fuente Nielsen: Estudio food revolution http://www.nielsen.com/content/dam/nielsenglobal/latam/docs/reports/OnePageReportFoodRevolution2017.pdf

(10) Fuente Nielsen: Estudio food revolution https://www.nielsen.com/content/dam/nielsenglobal/latam/docs/reports/OnePageReportFoodRevolution2017.pdf

(11) Fuente: Google Ads, Internal Data for Juice – Argentina – Time Q3 2017

(12) Fuente: https://franciscotorreblanca.es/wp-content/uploads/2015/05/5-fuerzas-competitivas-porter-francisco-torreblanca.png

(13) Fuente: https://www.cronista.com/pyme/garage/El-negocio-que-exprime-lo-saludable-20180315-0002.html)

(14) Fuente: Google Ads – Harper Ventures Account

(15) Fuente: https://www.bcg.com/publications/2015/marketing-sales-demand-centric-growth-finding-out-drives-consumer-choice.aspx

(16) Fuente: http://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/alimentacion-saludable-la-gran-tendencia-de-consumo-actual-7-claves-orientativas/

(17) "El ABC de la Franquicia", Estudio Canudas, pag 14. 2013.

(18) "El ABC de la Franquicia", Estudio Canudas, pag 14. 2013.

(19) Fuente: "El ABC de la Franquicia", Estudio Canudas, pag 14. 2013.

(20) Blythe, Jim (2009). Key Concepts in Marketing. Los Angeles: SAGE Publications Ltd.

(21) Regalix. State of B2B Social Media Marketing (2015)

(22) Ruth P. Stevens Class, 2016

(23) Fuente: https://www.gaf-franquicias.com/franquicia/Havanna.html

(24) Fuente: "Reality in advertising", Rosser Reves, Alfred Knopf Inc, 1961)

(25) Fuente: http://www.keepitlocal-llc.com/2018/wp-content/uploads/2017/12/Blog-Post-360-Marketing-logo-300x296.png

(26) Ruth P. Stevens Class, 2016

(27) Fuente: https://pyme.lavoztx.com/las-ventajas-y-desventajas-del-mtodo-de-la-tasa-interna-de-retorno-12876.html

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

ANEXO - Definiciones

Franquicia

Existirá Franquicia cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a la que se le concede (Franquiciado), pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca (Franquiciante), tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta designe.

Franquiciado

Será la persona física o jurídica que, mediante contrato, pago de derecho inicial y de acuerdo al perfil seleccionado por HARPER, adquiere la Franquicia de HARPER de manera no exclusiva, para utilizar la marca y el sistema con fines comerciales en un plazo determinado.

Marca y Nombre Comercial

Para efectos de este Planeamiento y de toda la documentación que derive de la misma para la estructuración del Programa de Franquicias, la marca que se Franquicia es HARPER, así como todos los nombres comerciales que deriven o que se desarrollen en el futuro y que estén debidamente registrados. Asimismo, se entiende a HARPER como marca que se otorga a un tercero mediante contrato de Franquicia, de manera no exclusiva y por un tiempo determinado.

Sistema HARPER

El sistema HARPER significa el conjunto de conocimientos técnicos, creados y desarrollados por HARPER en todas y cada una de las áreas que constituyen la operación de una Franquicia sobre ubicación, imagen, señalización y decoración, desarrollo de los productos principales, administración, modelos de atención, capacitación, etc. que serán otorgados a un tercero en el mismo acto que la marca y nombre(s) comercial(es) mediante contrato de Franquicia en forma no exclusiva y por un tiempo determinado.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Llave en Mano

Esta modalidad consiste en ofrecer al Franquiciado el servicio de coordinación del montaje de la unidad, desde la remodelación, decoración, adquisición e instalación de mobiliario, adquisición y colocación de inventarios, etc. de manera que el Franquiciado reciba la unidad lista para el inicio de operaciones.

Al considerar esta modalidad, el FRANQUICIANTE debe tener presente en todo momento lo siguiente:

La función del FRANQUICIANTE como tal es la de coordinación, por lo que resulta conveniente contar con los servicios de un despacho especializado que se encargue de cotizar y realizar las obras necesarias. Por lo tanto, el FRANQUICIANTE no puede asumir responsabilidades directas.

Todos los costos y gastos relacionados con la unidad “Llave en Mano” correrán a cargo del Franquiciado.

Esta modalidad solo incluye el montaje de la unidad y no específicamente la acreditación del punto de venta. (referente a las habilitaciones que haya que realizar para la apertura de la Franquicia)

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Información sobre los puntos de venta:

Harper Pueyrredón:
Se trata de un local de 180 m2, en recoleta, funciona muy bien, actualmente tiene una facturación entre 24.000 y 34.000 Dólares mensuales (estacionalidad) con una inversión inicial de U$D195.000.

Recupero de Inversión para Harper = 38 meses

Para entender un poco el mix de rentabilidad presentamos a continuación los números de Harper

UN	MIX	Renta
Cafetería	30%	60%
Almuerzo	35%	45%
Jugos	35%	400%

Costos Fijos, es importante considerar que en este tipo de locales se presentan costos fijos altos, como pueden ser los productos de limpieza, mantenimiento. Adicionalmente hay que tener en cuenta que estos costos fijos son los que generan que se potencie la tardanza sobre el recupero de la inversión, ya que afecta directamente sobre los márgenes.

Espacios para el manejo de **stock** permite un ahorro sobre compras de ciertos insumos en escala y el hecho de poder almacenar productos simplifica el trato con proveedores.

Personal, para manejar un local de este tipo es necesario un mínimo de 2 personas y en horarios pico hasta 4.

En resumen, el tipo de local de 180 m2 requiere de una importante inversión, costos fijos altos, lo cual afecta directamente al recupero de inversión. Para Harper

Ventures, un punto de venta similar al de Av. Pueyrredón Franquiciado a Harper le puede corresponder a una suma de 12.000 dólares por anuales.

Isla Shopping “Los Arcos”

Se trata de un local de 10 m2, el shopping los arcos, funciona muy bien, actualmente tiene una facturación entre U$D 15.000 y $23.000 (estacionalidad), con una inversión inicial de U$D43.000.

Recupero de Inversión = 14 meses

En cuanto al **MIX** es clave tener en cuenta el mix de cada unidad de negocio y el impacto que tiene la renta de cada unidad de negocio. Es un factor diferenciador y muy conveniente el hecho que el mix esté dado de esta manera ya que los jugos son el producto que genera mayor rentabilidad. Se probó vender almuerzo, pero no ayudaba a la experiencia del consumidor.

UN	MIX	Renta
Cafetería	30%	60%
Jugos	70%	400%

Costos Fijos es importante considerar que en este tipo de locales se presentan costos fijos bajos, estando en un shopping uno ahorra gastos de limpieza y mantenimiento, (realmente los paga en un pool forma parte del costo de alquiler)

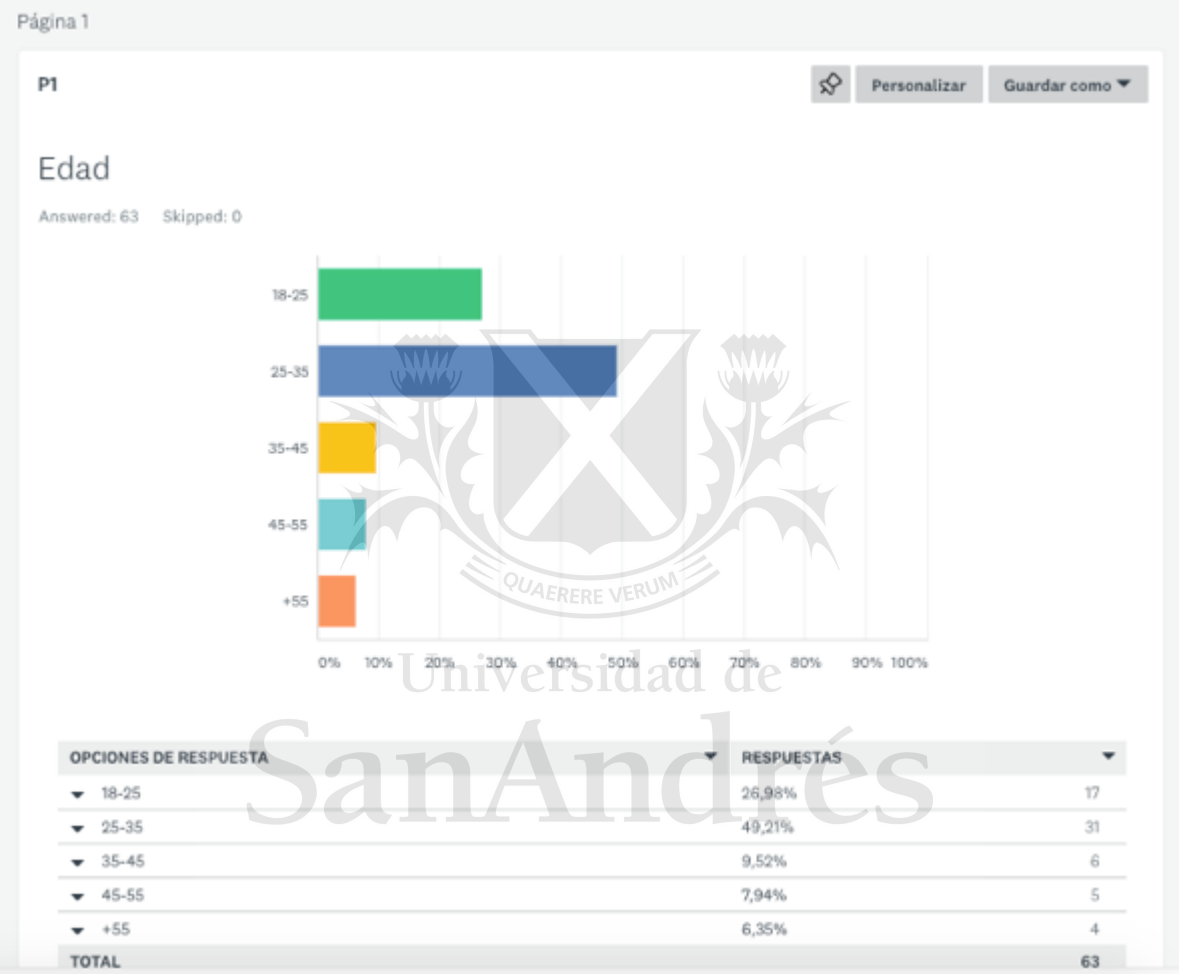
Universidad de San Andrés

Encuesta:

Fue realizada a una base de 63 personas a través del sistema Survey Monkey.

Los resultados se encuentran en el Link:

https://es.surveymonkey.com/results/SM-L56V9YPXV/



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
18-25	26,98%	17
25-35	49,21%	31
35-45	9,52%	6
45-55	7,94%	5
+55	6,35%	4
TOTAL		63

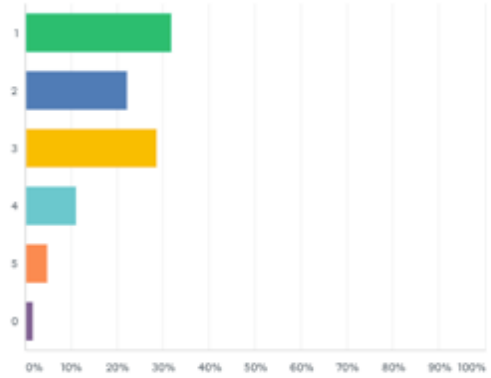
QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

P3

Personalizar | Guardar como

Cuántas veces a la semana hacés deporte?

Answered: 63 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
1	31,75%	20
2	22,22%	14
3	28,57%	18
4	11,11%	7
5	4,76%	3
0	1,59%	1

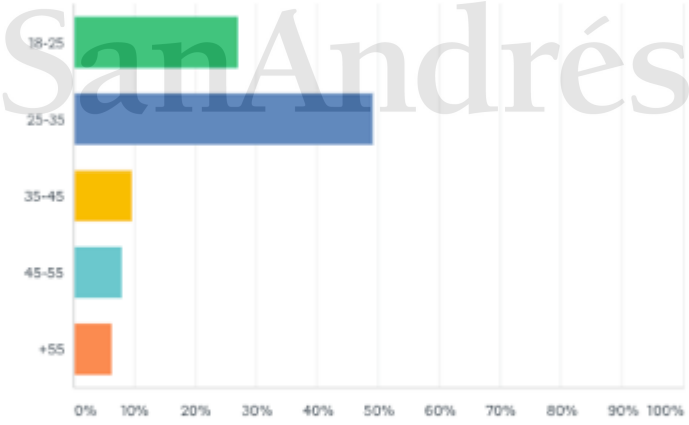
Página 1

P1

Personalizar | Guardar como

Edad

Answered: 63 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
18-25	26,98%	17
25-35	49,21%	31
35-45	9,52%	6
45-55	7,94%	5
+55	6,35%	4
TOTAL		63

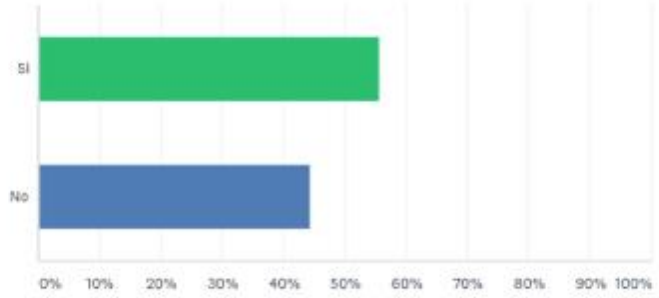
QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

P4

Personalizar | Guardar como

Te gustaría incorporar jugos Detox a tu dieta diaria?

Answered: 63 Skipped: 0



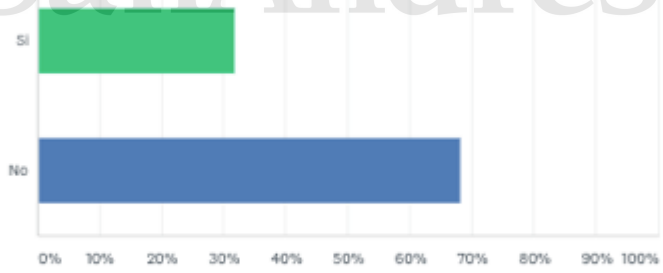
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Si	55,56%	35
No	44,44%	28
TOTAL		63

P5

Personalizar | Guardar como

Consumís jugos naturales 100% de frutas habitualmente?

Answered: 63 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Si	31,75%	20
No	68,25%	43
TOTAL		63

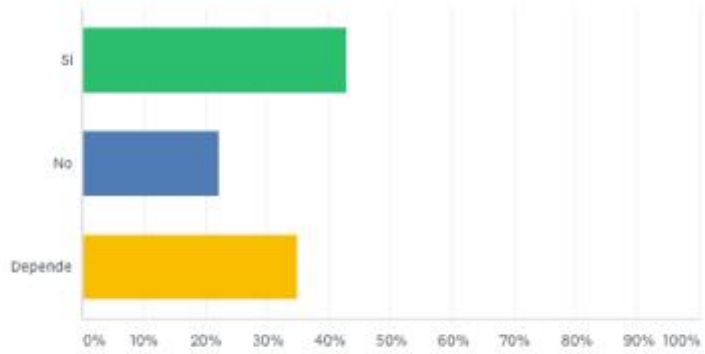
QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

P6

Personalizar Guardar como

Pagarías más por consumir productos orgánicos?

Answered: 63 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Sí	42,86%	27
No	22,22%	14
Depende	34,92%	22
TOTAL		63

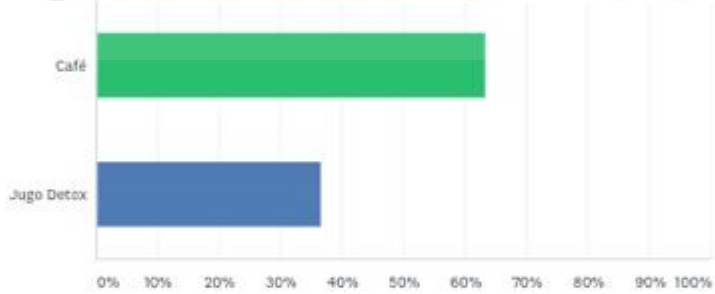
QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

P7

Personalizar Guardar como

Preferís el café o un jugo Detox?

Answered: 63 Skipped: 0



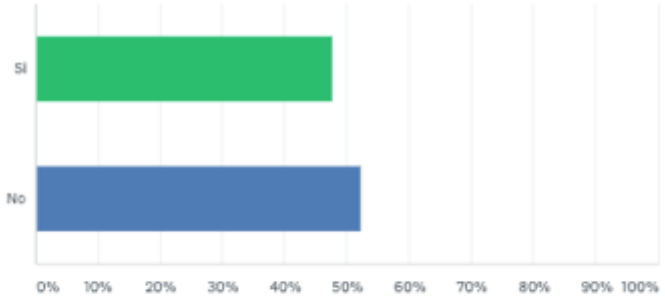
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Café	63,49%	40
Jugo Detox	36,51%	23
TOTAL		63

P8

Personalizar Guardar como

En tu barrio hay tiendas de Jugos?

Answered: 63 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Si	47,62%	30
No	52,38%	33

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Menú de Jugos

Universidad de San Andrés

ENERGY **SHAKE**	COOL IT **NOW**	AGUACATE **SHAKE**	BANANA **DATE**	AÇAÍ **SHAKE**
Energy Shake Banana, Frutilla, Leche	**Cool it now** Banana, Menta, Leche	**Aguacate Shake** Banana, Palta, Leche	**Banana Date** Banana, Leche de coco, Leche	**Açaí Shake** Açaí, Frutilla, Avena, Banana, Leche
VEGAN **POWER**	MACA **LOVERS**	RECOVERY **SHAKE**	CHOCOLATE **ALMOND**	COCONUT **FITNESS**
Vegan Power Ciruelas, Arandanos, Banana, Leche de coco	**Maca Lovers** Maca, Arandanos, Frutilla, Leche de almendras, Datiles	**Recovery Shake** 1 Scoop Whey Protein de Frutilla, Banana, Frutilla, Leche	**Chocolate Almond** 1 Scoop Whey Protein de Chocolate, Banana, Almendras, Leche	**Coconut Fitness** 1 Scoop Whey Protein de Frutilla, Leche de coco, Coco en escamas

WILD **BERRY**	PROTEIN **FRAPPUCCHINO**	PROTEIN **VEGAN POWER**
Wild Berry 1 Scoop Whey Protein de Vainilla, Frutilla, Arándanos, Leche	**Protein Frapucchino** 1 Scoop Promix Protein de Dulce de Leche, Café, Leche, Canela	**Protein Vegan Power** 1 Scoop Soy Protein, Banana, Arándanos, Ciruela disecada, Leche de Coco

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés