Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Marketing y Comunicación

Plan de Marketing : Harper Juice

Autor: Gutiérrez, Agustina María Manuela

Director de Tesis: Romano, Sebastián

2019

Maestría en Marketing y Comunicación

Trabajo Final de Graduación

Plan de Marketing: Harper Juice

Alumna: Agustina María Manuela Gutiérrez

Tutor: Sebastián Romano

Victoria, 2019

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN 4

2. LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO 6

2.1 Análisis del Macroentorno: Modelo "P.E.S.T" 6

2.1.1 Entorno Político-Legal 6

2.1.2 Entorno Económico 9

2.1.3 Entorno Social 13

2.1.4 Entorno Tecnológico 15

2.1.5 Conclusión Macroentorno 21

2.2 Análisis del Microentorno: Modelo "5 fuerzas de Porter" 22

2.2.1 Amenaza de nuevos participantes 24

2.2.2 Poder de los proveedores 26

2.2.3 Amenaza de los sustitutos 27

2.2.4 Poder de los clientes 27

2.2.5 Análisis de la competencia 28

2.2.6 Conclusión Microentorno 31

2.3 Análisis interno 32

2.3.1 Descripción de la empresa 32

2.4 Análisis F.O.D.A. 36

2.4.1. Análisis competitivo: Matriz Ansoff 39

3. DESARROLLO ESTRATÉGICO 42

3.1 Segmento objetivo 42

3.2 Estrategia 48

3.2.1. Misión y Visión 48

3.2.2. Personalidad y valores de marca 49

Universidad de San Andrés

3.2.3. Propuesta única de valor 50

3.2.4. Estrategia corporativa 51

3.3 Estrategia de posicionamiento marcario 53

3.3.1 Esquema de Abell 53

3.3.2 Estrategia competitiva 54

3.4 Benchmarking 59

4. OBJETIVOS 64

5. PLAN OPERATIVO 66

5.1 Producto 66

5.2 Plaza 75

5.3 Precio 84

5.4 Promoción 88

6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 100

7. PRESUPUESTO Y RESULTADOS ESPERADOS 101

8. CONCLUSIONES 104

9. BIBLIOGRAFIA 106

10. ANEXOS 110

Universidad de
SanAndrés

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo es llevar a cabo un plan para Harper Juice para el desarrollo de estrategias de marketing y tácticas comerciales y de comunicación que luego se vean reflejadas en un incremento en las ventas. Harper Juice es una empresa gastronómica dedicada a los embajadores de la comida natural. De esta manera, comercializa comida saludable siendo su producto estrella los jugos 100% naturales a base de frutas y hortalizas frescas. Los jugos son elaborados en el momento, teniendo la opción de *take away* como así también de poder consumirlos en el mismo establecimiento. El objetivo de Harper Juice es que el cliente pueda vivir una experiencia agradable mediante un servicio personalizado y el consumo de productos alimenticios naturales de primera calidad. La empresa posee actualmente tres tiendas. La primera de ellas ubicada en el barrio de Recoleta en la Avenida Pueyrredón, la segunda en el shopping Distritos Arcos en el barrio de Palermo y por último una sucursal en Dot Baires shopping en el barrio de Saavedra. Todos los comercios se encuentran ubicados en zonas de alto tráfico de personas y cerca de lugares de trabajo y recreación, donde el cliente puede vivir una experiencia placentera y hacer de lo nutritivo y saludable algo delicioso al paladar. Harper como empresa se encuentra en una etapa de pleno crecimiento, apostando a la apertura de nuevas sucursales en la región de Capital Federal y Gran Buenos Aires. Además de las sucursales propias la empresa ofrece la posibilidad de comprar su franquicia a modo de poder facilitar su crecimiento y expansión disminuyendo a la vez los riesgos que implican la apertura de nuevas sucursales.

De los análisis de mercado e industria se rescata el crecimiento de la categoría de los jugos naturales, siendo un producto cuyo consumo continuará creciendo ante la preocupación de los consumidores por su salud (PITTALUGA, 2016). Sin embargo, Harper Juice no está pudiendo explotar dicha tendencia al no tener el posicionamiento de marca que desearía. De acuerdo a una encuesta realizada, más del 70% de los encuestados se encuentran nada familiarizados con la marca (ver Anexo 13: Encuesta Harper Juice). Es por ello el presente plan de

marketing. En este sentido, el objetivo general de este trabajo consiste en identificar y exponer las problemáticas de marketing más relevantes que atraviesa la compañía y asimismo, proponer recomendaciones que sean de utilidad para la firma. A este efecto, se realizarán recomendaciones en relación a problemáticas tales como la gestión estratégica de su marca, la capacidad de realizar acciones de marketing y la concreción de un sistema de fidelización de su cartera de clientes. En este sentido, los objetivos que surgen del presente trabajo son:

- Analizar el macro-entorno y micro-entorno de la industria de jugos naturales y el posicionamiento de Harper Juice en la misma.
- Examinar la empresa internamente presentando su historia, observando sus recursos y competencias actuales y enunciando sus aspiraciones futuras.
- Diagnosticar las principales problemáticas que afectan actualmente a la empresa en relación a su estrategia de marketing, el análisis de su target objetivo y la administración de su cartera de clientes, indicando las variables de negocio afectadas.
- Proponer recomendaciones a las problemáticas de marketing detectadas, sobre la base de los conceptos aprendidos durante la maestría.
- Estudiar los puntos fuertes y débiles de cada alternativa, precisando una conclusión respecto del camino recomendado a seguir.

Desde el punto de vista de Harper Juice, este trabajo espera generar un producto para la empresa que le permita revisar las prácticas de marketing que utiliza actualmente. Para esta tarea, mi carácter independiente garantiza un acercamiento objetivo a los problemas que puede resultar valioso para los participantes de la organización. En este sentido, se espera diagnosticar potenciales problemas y proponer alternativas de solución que signifiquen un buen aporte a la organización en términos de la capacidad de la misma de ofrecer valor a sus clientes.

2. LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO

Este capítulo tiene como objetivo la examinación y evaluación de las fuerzas que afectan a la industria gastronómica, la dinámica de la misma y la observación de las características internas de Harper Juice.

2.1 Análisis del Macroentorno: Modelo "P.E.S.T"

Esta sección tiene como objetivo detectar las grandes fuerzas que afectan a la industria gastronómica vista como un todo y evaluar su grado de oportunidad/amenaza en base a él. Para ello, se propone el uso del modelo P.E.S.T. poniendo foco sobre cuatro aspectos: factores político legales, factores económicos, factores sociales y factores tecnológicos. Dicho modelo es una herramienta de gran utilidad para comprender las circunstancias de crecimiento o declive de un mercado de acuerdo a las fuerzas que lo rodean. Todas estas fuerzas anteriormente mencionadas dan lugar a la creación de oportunidades y amenazas para las organizaciones. Cabe mencionar que si bien estos factores son tratados de manera separada en el presente trabajo, lo cierto es que estos componentes no son independientes entre sí, sino que se encuentran relacionados unos con otros, atendiendo a que la realidad es demasiado compleja para ser sintetizada en un simple modelo.

2.1.1 Entorno Político-Legal

Las fuerzas político-legales son aquellos elementos reguladores y condiciones legislativas que son pertinentes para la industria debido a que podrían afectar sus negocios. Dentro de ellas encontramos los reglamentos sobre comercio exterior y la estabilidad del gobierno. En la actualidad, los factores políticos- legales han pasado a ser de los puntos más importantes a ser tenidos en cuenta en nuestro

país debido al sucesivo incremento de normas y políticas que cada vez tienen una mayor injerencia en la dinámica de los negocios. Entre los factores más importantes se pueden destacar: el gobierno inestable, el sistema tributario y la incertidumbre política para los futuros años.

Desde hace años la política argentina atraviesa un panorama político inestable, con muchos cambios políticos y legales que dificulta la toma de decisiones a largo plazo. Lo cierto es que muchos de esos cambios vienen impulsados por el cambio en la corriente de gobierno, pasando de un gobierno kirchnerista luego de doce años de gestión a un nuevo gobierno de la mano del presidente Mauricio Macri. Si bien este cambio vino acompañado de un halo de confianza por parte de la población, el empresariado e inversionistas, lo cierto es que luego de casi tres años de gestión, la situación política argentina actual se encuentra igual de erosionada que en los últimos años del kirchnerismo con altos niveles de inflación (inflación esperada para el 2019 entre el 35% y el 45% de acuerdo a datos del Relevamiento de Expectativas de Mercado de Octubre- BCRA), fuerte desinversión y un fuerte repudio por parte de la población a la inseguridad, la ineficiencia en la toma de decisiones políticas y la corrupción heredada de gestiones anteriores.

Un elemento sustancial que debe ser tenido en cuenta es que en el mes de Octubre de 2019 habrá elecciones presidenciales y legislativas en Argentina. En consecuencia, el plano político que actualmente se considera para desarrollar el presente plan de marketing puede verse alterado y modificado en tanto cambien las condiciones políticas actuales. En este sentido, el potencial ascenso del Kirchnerismo nuevamente al poder supone desventajas en términos de estabilidad política y económica.

Otro factor importante que cabe mencionar es el sistema tributario argentino. El mismo es foco de innumerables quejas por parte de empresarios, instituciones y la población en general, ya que a través de éste se impone una fuerte carga

impositiva que impacta negativamente en la rentabilidad de las empresas y la posibilidad de atraer nuevas inversiones a la región. En este sentido, de acuerdo a datos provistos por Nadín Argañaraz, "*la carga tributaria efectiva argentina subió casi dos veces más que la de toda Latinoamérica […]. Si bien Argentina aumento su carga tributaria 17,6 puntos porcentuales del PBI entre 1990 y 2016, el 70% de ese aumento se registró entre los años 2002 y 2016, convirtiéndose en el país que más incrementó la presión fiscal en ese periodo*" (Ver Anexo 1: Presión Tributaria argentina), (NADIN ARGAÑARAZ, 2018). Esto impacta directamente en los resultados de las empresas que deben enfrentar impuestos como el IVA, Ganancias e Ingresos Brutos además de otros impuestos y tasas municipales, sin recibir contraprestaciones significativas a cambio. Si bien se había prometido por parte del actual gobierno reformas tributarias destinadas a bajar la presión fiscal de nuestro país, estas aún no han sido aplicadas.

Por otro lado, cabe mencionar que si bien el gobierno de Macri no está pudiendo mejorar las principales preocupaciones del país en cuanto a temas políticos, económicos y sociales, lo cierto es que la situación se agrava ante la perspectiva de la vuelta del kirchnerismo a la presidencia de la Nación en las elecciones del año 2019. En este sentido, el miedo a volver a caer en manos de un gobierno populista, altamente corrupto con medidas políticas y económicas que perjudican la inversión y el desarrollo normal de los negocios, genera un clima de desconfianza en el mundo de los negocios y el empresariado que desfavorece la inversión en potenciales negocios o emprendimientos.

Por último, en cuanto a los factores legales, la legislación actual en la Argentina aplicada a la industria en cuestión exige que cualquier establecimiento donde se produzcan, preserven, envasen, expenden y consumen alimentos debe regirse por el Código Alimentario Argentino que establece todas las disposiciones higiénico- sanitarias y bromatológicas para el tratamiento de alimentos. Debido a su importancia, la aplicación de este código es muy rigurosa y existen varios controles para garantizar el cumplimiento del mismo. Cualquier cambio que se produzca en

este código puede cambiar el método de producción o expendio de una empresa, haciendo cambiar su estructura de operaciones como así también de costos. Es por ello, que se debe estar atento a cualquier cambio que se realice en el mencionado código con el fin de prever cualquier acción que se deba tomar y para asegurarse el correcto cumplimiento del mismo. Dicho código, es ejecutado por la ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica), que es la institución argentina oficial que regula mediante el INAL (Instituto Nacional de Alimentos) el mercado de alimentos y bebidas.

2.1.2 Entorno Económico

Las fuerzas económicas externas son aquellas cuestiones relacionadas con la desigualdad económica-social, el desarrollo económico y el acceso a recursos, entre otros. Las condiciones del entorno económico juegan un papel fundamental ya que determinan la prosperidad y bienestar general de la economía y esto afecta directamente sobre la capacidad de la organización para obtener márgenes rentables en su negocio. Algunos de los factores económicos más sobresalientes en el contexto económico argentino actual son: la alta tasa de inflación junto con las altas tasas de interés, el déficit fiscal, la alta presión de los sindicatos, la quita de subsidios a los servicios, las imitaciones en el acceso al crédito, el alto riesgo país y la recesión.

Una de las principales preocupaciones de la economía argentina es la elevada inflación que, a pesar de todos los esfuerzos que se han hecho en los últimos años por bajarla, las medidas no han causado efecto alguno siendo la inflación acumulada para el año 2018 de alrededor del 40,3% (BLANCO, 2018). Esta inflación es causada por el creciente sobrecalentamiento de la economía argentina en los últimos años. Los prospectos para el año 2019 no son positivos y se estiman que será un año difícil en donde el gobierno argentino se encuentra con el desafío de evitar caer en una crisis económica generada por su constante déficit fiscal. El

gobierno incurre en grandes gastos como consecuencia de políticas heredadas como lo son los subsidios al transporte, energía y servicios, la gran cantidad de planes sociales que han sido repartidos, el gran aparato estatal como consecuencia de la excesiva cantidad de empleados públicos, el incremento en la cantidad de jubilados sin aportes, entre otros gastos millonarios. El gran problema del gobierno argentino es que gasta más de lo que recauda y fue este constante déficit fiscal el que ha llevado a la Argentina a firmar un acuerdo con el FMI en el año 2018 para tratar de solventar su creciente gasto (MATHUS RUIZ, 2018). De acuerdo a datos oficiales del INDEC, el IPC (Índice de Precios al Consumidor) del mes de Enero del año 2019, registró un incremento del 2,9% en relación a Diciembre del 2018 (INDEC, Índice de Precios al consumidor, 2019). De acuerdo a estimaciones privadas, la inflación proyectada para el año 2019 es de alrededor del 29% (ÁMBITO FINANCIERO, 2019). Asimismo, conforme a la clasificación que realiza el INDEC, el segmento de alimentos y bebidas no alcohólicas arroja un incremento del 3,4% a nivel nacional, y del 3,8% para GBA, siendo esta una de las regiones más afectadas en comparación con otras zonas del país (INDEC, Índice de Precios al consumidor, 2019).

En segundo lugar, las medidas adoptadas para bajar la inflación han llevado a que hoy en día la tasa de interés en nuestro país ronde el 60% (BBC, 2018). La política monetaria del Banco Central de la República Argentina se encuentra enfocada en mantener la estabilidad de los precios adoptando medidas para contener la inflación. En este sentido, la entidad utiliza la tasa de interés de corto plazo como principal instrumento para contener a uno de los principales problemas de la economía argentina. Sin embargo, la alta tasa de interés crea un verdadero problema para las empresas, más que nada para las Pymes, que precisan de financiamiento para poder solventar sus operaciones. Esto acentúa aún más la dificultad de la limitación al acceso al crédito que existe en Argentina.

En tercer lugar, es importante mencionar el tipo de cambio, variable que es muy relevante en la actividad económica argentina. Dicha variable no solo repercute en los costos de equipamiento y accesorios que precisa cualquier negocio sino que

a su vez, incide en la expectativa de precios provocando aumentos en la inflación. El tipo de cambio actualmente ronda los $43, aunque citar el valor nominal es poco representativo, ya que sufre variaciones a diario, flotando dentro de una franja de entre $36 y $50 (de acuerdo a peticiones del Fondo Monetario Internacional). De todos modos, es oportuno mencionar la devaluación que ha sufrido el Peso argentino durante el último año. A principios del año 2018 el dólar estadounidense cotizaba a $18,60, lo que a comparación con el tipo de cambio actual ($43) representa una devaluación por arriba del 100%, modificando por completo el escenario económico argentino.

Conjuntamente, la necesaria quita de subsidios a los servicios como luz, agua y gas generan un impacto negativo en la industria gastronómica, en donde se han recibido facturas que triplicaron lo que era su valor habitual. La quita de subsidios genera un impacto negativo dual para las empresas, ya que no solo deben afrontar un mayor gasto en sus servicios sino que además los impacta desde la perspectiva de los consumidores. En este sentido, este fenómeno no solo afecta a las empresas sino también a los consumidores que no acostumbrados a pagar el verdadero costo de los servicios, han visto erosionado su poder adquisitivo. Esto provoca una merma en su consumo, lo que se traduce luego en un deterioro en la rentabilidad de las organizaciones.

Por otro lado, el aumento de la presión sindical que la Argentina enfrenta al día de hoy trae consigo un aumento en el costo de la mano de obra (IPROFESIONAL, 2014). Esto también genera consecuencias importantes en la industria gastronómica argentina. Por un lado, el impacto de los aumentos salariales encarece enormemente el producto de las compañías donde su producción se realiza con un importante componente manual o artesanal. Por otro lado, muchas de las empresas de esta industria se manejan con una política de trabajo ilegal ('trabajo en negro'), generando una disminución en sus costos debido a la evasión de las cargas sociales. Esta cuestión también se ha explicado como estructural, asentada sobre una economía cíclica de continuas crisis (CHESNAIS, 2014). Esto produce una gran

desventaja respecto a aquellos comercios gastronómicos que cumplen con todas las obligaciones. En el caso particular de las empresas gastronómicas reconocidas, la magnitud de las mismas las obliga a instrumentar una política de trabajo legal ('trabajo en blanco'). Por ello el producto se encarece enormemente generando una perdida en la competitividad y una gran amenaza frente a aquellos comercios gastronómicos que adoptan prácticas ilegales de trabajo en negro.

Asimismo, los años del kirchnerismo trajeron consigo un aumento en la polarización de la sociedad argentina. Es decir, hubo un incremento en la desigualdad socio-económica, la cual se vio acompañada de una reducción del segmento ABC1 a un 6% de la población (FERREYRA, 2013). Asimismo, estudios recientes muestran como la desigualdad económica de América Latina es un fenómeno estructural inscripto en los orígenes de estas naciones (MOGUILLANSKY & MONCAUT, 2014). Como consecuencia, el porcentaje de la población con acceso a elevados precios de empresas *premium* locales disminuyó en gran escala. En este contexto de crisis se genera un mayor consumo de productos de primera necesidad, reduciéndose significativamente el consumo de productos considerados de lujo o suntuarios, entre los que se encuentra la empresa estudiada. A esto se le agrega, el alto índice de pobreza con que cuenta la Argentina, situación que aun el gobierno no puede revertir. En este sentido, las estadísticas oficiales marcan que la pobreza alcanzo al 32% de los argentinos, situación que se agrava al pensar que el 46% de los chicos del país son pobres (INDEC, 2019).

Por último pero no menos importante, es el tema de la recesión que atraviesa actualmente la economía argentina. En este sentido, de acuerdo a palabras expresadas por Joaquín Morales Sola "*El problema es que la recesión no solo afecta el salario de los trabajadores, sino también la economía de las empresas. La recesión significa que la actividad económica cae, y cae para todos. Para peor, el 60% del ajuste lo hizo el sector privado con nuevos impuestos*" (MORALES SOLA, 2018). Esto obviamente genera un contexto de incertidumbre poco atractivo para la inversión de capitales en nuestro país (GASALLA, 2018).

2.1.3 Entorno Social

Las fuerzas sociales son aquellas relacionadas con las oportunidades y los desafíos que presentan las distinciones sociales, como la cultura o la casta social.

En lo referente a este aspecto, el comer de los argentinos ha cambiado mucho en los últimos años pasando de las recetas tradicionales de Doña Petrona a recetas mucho más simples de la mano de lo orgánico y saludable. Sin duda, la industria gastronómica ha mutado de las parrillas y pizzerías tradicionales a restaurantes con cocina "de autor" o festivales de comida masivos como Masticar o Bocas Abiertas que reúnen aproximadamente cien mil personas cada año (ver Anexo 2: Festivales gastronómicos- Buenos Aires). A su vez, se suman ferias itinerantes de productos orgánicos y autóctonos junto con la proliferación de una nueva metodología de servir comida como lo son los *foodtrucks*. Todos estos fenómenos hacen que el imaginario gastronómico local sea cada vez más fuerte y que en consecuencia la industria gastronómica se siga reinventando continuamente.

Asimismo, en los últimos años ha habido una creciente preocupación e interés por la alimentación saludable. En esta línea, se asegura que "*el 73% de los argentinos les preocupa su dieta*" (SEGOVIA-INFOBAE, 2017). A su vez, Segovia sostiene que "*9 de cada 10 hogares con alto nivel de preocupación en su alimentación declaran que adoptaron un consumo en pos de una vida más sana. Entre los hábitos incorporados se destaca el consumo de cereales (27%), jugos de fruta (21%), y fibras (20%). En esa misma línea, eliminaron o redujeron de manera significativa el consumo de: grasas (70%), azúcar (58%), y sodio/sal (50%)".* Esto expone un creciente interés por la alimentación saludable. Estos cambios anteriormente mencionados llevaron a que la comida saludable no sea solo una cuestión de consumo hogareño, sino que la industria ha sabido aprovechar la oportunidad de que el salir a comer o el tener que comer rápido no implique necesariamente tener que comer mal. De esta manera, han surgido opciones

gastronómicas que facilitan el acceso a la comida saludable sin prescindir de la variable tiempo. Es en este contexto donde surgen negocios como Harper Juice.

De acuerdo con lo informado por Google a través de su plataforma “Google Think”, *“términos como ´dieta saludable´, ´comida orgánica´, alimentos saludables o ´sin azúcar´ se han convertido en elementos recurrentes en las búsquedas de los consumidores latinoamericanos durante los últimos cinco años. Las tendencias del buscador constituyen el reflejo de nuevos hábitos de consumo y la expresión del creciente interés de los usuarios en productos y servicios que apuntan a un estilo de vida más sano. Esta tendencia no sólo demuestra que los usuarios se están preocupando cada vez más por su estado físico, sino que constituye una manifestación de cambios profundos en el comportamiento de los consumidores, en aras de una mejor calidad de vida. Un cambio que impacta de manera transversal a un amplio abanico de rubros: desde el negocio de la alimentación, pasando por la cosmética, hasta el deporte y la actividad física, incluyendo la recreación*” (THINKWITHGOOGLE; 2017). Esto expone el crecimiento por la preocupación de llevar una vida sana siendo conscientes de lo que se ingiere y consume en el día a día. En este sentido, Argentina ocupa el cuarto lugar de países hispanohablantes respecto al interés sostenido en búsquedas de Google relacionadas a la alimentación saludable (ver Figura 1: Interés por país en alimentación saludable).

Figura 1: Interés por país en alimentación saludable

Fuente: Google (Think with Google)

2.1.4 Entorno Tecnológico

Las fuerzas tecnológicas son los factores relacionados con la utilización de tecnologías de información y de comunicaciones y el nivel en el que sus clientes las utilizan.

De acuerdo a una investigación llevada a cabo por la Camara Argentina de Internet (CABASE) publicado en el segundo semestre del 2018, en Argentina el 63,8% de la población cuenta con acceso a Internet, teniendo una de las mayores penetraciones de la región. En CABA y Buenos Aires (territorios más importantes para Harper Juice), existen 4.842.016 accesos a banda ancha fija, concentrando así el 62,7% del total nacional. Si se analiza conexiones individuales, de los 44 millones de argentinos, el 69.4% posee conexión a internet lo que representa aproximadamente a 30 millones de argentinos. A su vez, el tráfico cursado en la Red Nacional de Puntos Regionales de Interconexión a Internet tuvo un aumento del alrededor del 72% entre Enero y Julio del 2017. Dicho crecimiento viene empujado más que nada por Facebook, Google y Netflix que generan el 80% del tráfico total. Por otro lado, "*el video es indiscutiblemente el principal componente del*

tráfico de la web y lo será todavía más en el futuro. De acuerdo a Cisco y su VNI Forecast 2016-2021, para 2021, 82% del tráfico IP mundial será video" (CABASE, Estado de Internet en Argentina y la Región, 2017). Esta tendencia debe ser tenida en cuenta al momento de plantear la estrategia comunicacional del presente plan de Marketing.

Tal como puede ser apreciado en la Figura 2 (Sitios de Internet más visitados en Argentina) las principales búsquedas que realizan los argentinos se encuentran relacionadas con la búsqueda de información, el acceso a las redes sociales, la reproducción de videos y el acceso a comercios electrónicos.

Figura 2: Sitios de Internet más visitados en Argentina

Fuente: https://www.cabase.org.ar/wp-content/uploads/2017/09/CABASE-Internet-Index-II-Semestre-2017.pdf

Otro dato importante que se desprende de dicho estudio es que "*para 2021 el video será el 82% del tráfico mundial, y poco más de 40% de todos los dispositivos conectados serán móviles"* (CABASE, Estado de Internet en Argentina y la Región, 2017). Asimismo, se espera que para ese mismo año el 73% de los argentinos sean usuarios de internet.

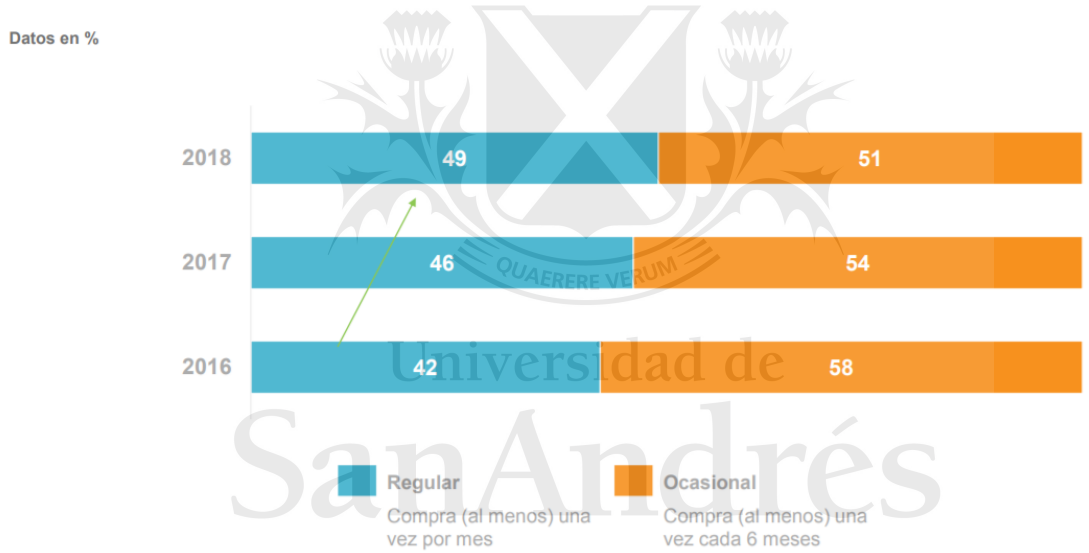
Por otro lado, cabe mencionar que en la era actual de la tecnología, las redes sociales generaron un inmenso impacto cultural y social llegando a millones de usuarios. Cada vez más personas utilizan estas redes como medio de

comunicación, no solo entre ellas sino también para generar un vínculo con las marcas (DOMÍNGUEZ, 2010). Si bien esta vía de comunicación representa una oportunidad para las empresas, ya que les brinda la posibilidad de un contacto más continuo y espontáneo con el cliente, también representa una amenaza para aquellas que no responden a las críticas y demandas de sus clientes. Este cambio significa una ampliación del "momento de verdad" que la empresa comparte con el cliente, siendo un "arma de doble filo" que las empresas deben aprovechar.

En este mismo sentido, la revolución digital ha provocado una expansión de los canales consumo, que se estima seguirá creciendo en los próximos años. Más allá de los canales tradicionales, el aumento del canal *Online & Mobile* se convierte en clave para muchas categorías que no parecían estar impactadas por la era digital hasta el momento. De esta manera, la industria gastronómica se ha visto revolucionada con la nueva tendencia que ha habilitado el uso de la tecnología en su industria: compras de productos alimenticios a través de plataformas virtuales como *Rappi*, *Glovo* y *Pedidos Ya*. Otero asegura, "*Estas aplicaciones ofrecen el servicio de entrega de una amplia gama de productos que van desde la compra del supermercado, pasando por platos preparados de restaurantes, hasta artículos de kiosco o dinero en efectivo, entre muchos otros*" (OTERO, 2018). Esto implica la apertura de nuevos canales de distribución, los cuáles ponen en jaque a los tradicionales, teniendo las empresas que reestructurar sus procesos operativos. Asimismo, cabe destacar que según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) que midió el semestre Enero-Julio de 2018, asegura que "*en este periodo hubo 34,7 millones de operaciones de compra (59% más que en 2017) por un total de $97.892 millones (66% más). Es decir que en el país hay dos operaciones por segundo y se gastan más de 370 mil pesos por minuto. Además, según datos del informe, hay 18 millones de personas realizando transacciones por la web y 9 de cada 10 de ellas ya compró alguna vez online y 5 de cada 10 lo hicieron en los últimos 6 meses*" (CACE PARA CLARÍN, 2018). Asimismo, de acuerdo a datos provistos por la CACE en su Estudio Anual de Comercio Electrónico publicado en Febrero del 2019, la facturación total del e-commerce durante el 2018 fue de

$229.760 millones con un crecimiento del 47% respecto del 2017, año que también acarreaba un gran crecimiento del 52% respecto del 2016. Esto da nota del crecimiento exponencial que está teniendo el comercio electrónico en la Argentina. Tal como puede ser apreciado en la figura 3 (Periodicidad de compras mediante e-commerce) otro dato importante es que el consumo mediante medios digitales se ha vuelto cada vez más normal, teniendo en cuenta que el 49% de los argentinos compra una vez por mes mediante e-commerce, y el otro 51% compra al menos una vez cada seis meses.

Figura 3: Periodicidad de compras mediante e-commerce



Fuente: https://cace-static.s3-us-west-2.amazonaws.com/uploads/estudios/estudio-anual-comercio-electronico-argentina-2018-resumen.pdf

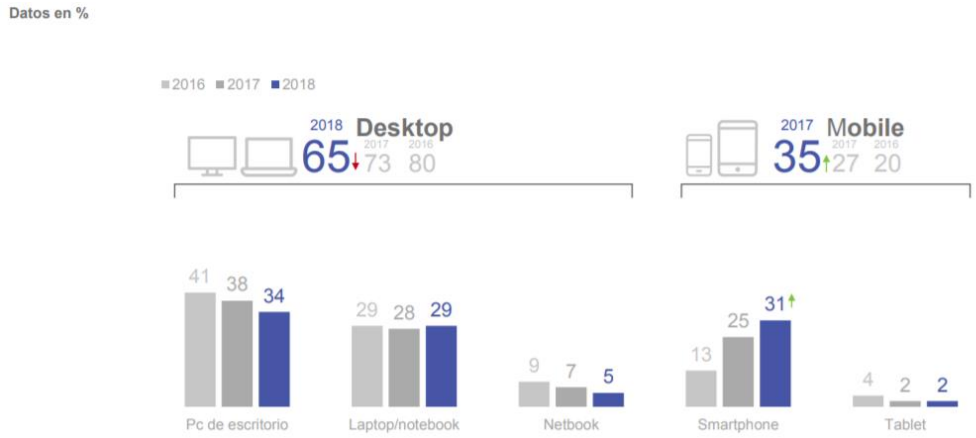
De acuerdo al mismo estudio, entre las motivaciones que llevan al consumidor a comprar de manera online, se destacan la practicidad, el ahorro de tiempo, la disponibilidad de producto y los descuentos (ver Figura 4: Motivaciones de compra online).

Figura 4: Motivaciones de compra online

Fuente: https://cace-static.s3-us-west-2.amazonaws.com/uploads/estudios/estudio-anual-comercio-electronico-argentina-2018-resumen.pdf

De acuerdo a lo expresado por la CACE, las categorías más desarrollas en comercio electrónico son la de pasajes y turismo, indumentaria, tecnología y electrónica y eventos/ espectáculos. La categoría de alimentos y bebidas (conjuntamente con artículos de limpieza) tuvo en el año 2018 una facturación total de $19.709 siendo una de las categorías con más crecimiento con respecto al año anterior con un 63% y representando el 9% de la facturación total del e-commerce. Otro dato importante que se deprende de dicho estudio es que el *Smartphone* pasó a ser el dispositivo más utilizado para realizar búsquedas de productos, convirtiéndose en una tendencia en crecimiento en contraposición de la computadora de escritorio o laptop que pierden poco a poco territorio. Los buscadores siguen liderando dicho proceso de búsqueda, aunque poco a poco los sitios y aplicaciones de los *marketplace* van ganando espacio. En este mismo sentido, las compras desde los dispositivos móviles continúan creciendo mucho más que *desktop*, tal como puede ser apreciado en la figura 5 (Compras por dispositivo).

Figura 5: Compras por dispositivo



Fuente: https://cace-static.s3-us-west-2.amazonaws.com/uploads/estudios/estudio-anual-comercio-electronico-argentina-2018-resumen.pdf

Por último, el estudio presenta una distinción interesante, reconociendo los perfiles de los distintos *e-shoppers*. En este sentido, se distingue a los usuarios cotidianos, los regulares y por último los ocasionales cada uno con sus características particulares descriptas en la figura 6 (Perfiles de los e-shoppers). De los e-shoppers argentinos, el 7% son cotidianos, el 42% regulares y el 51% ocasionales.

Figura 6: Perfiles de los e-shoppers

Fuente: https://cace-static.s3-us-west-2.amazonaws.com/uploads/estudios/estudio-anual-comercio-electronico-argentina-2018-resumen.pdf

Por otro lado, otra tendencia tecnológica reconocida es el aumento de tecnología disponible en los procesos productivos aplicada a la industria gastronómica. En este sentido, incluso Argentina y sus restricciones comerciales han visto un incremento en el nivel de tecnología en la última década (KABAT, 2014). Esto significa una oportunidad para quienes tengan la posibilidad de acceder a tales tecnologías y por supuesto una amenaza para aquellos que se manejan con los métodos más tradicionales. En el caso de las empresas que lideran el mercado, su posición les permite el acceso a tecnologías de alta sofisticación, haciendo uso a su favor de esta tendencia.

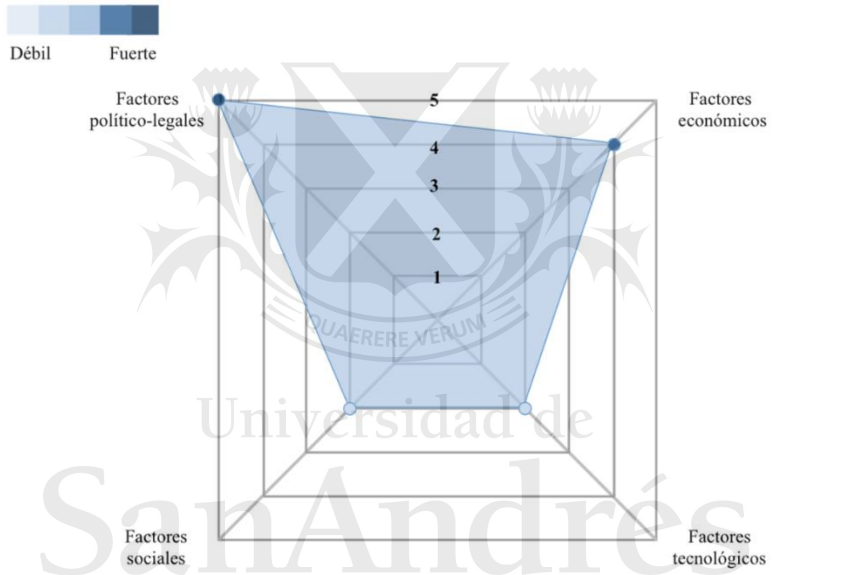
2.1.5 Conclusión Macroentorno

A modo de conclusión, se ofrece el siguiente resumen y gráfico. En suma podemos notar un contexto complejo, en donde los factores sociales y tecnológicos favorecen el desarrollo del negocio. Sin embargo, parece importante poner especial foco en los frentes económicos y políticos ya que son ellos quienes generan mayores amenazas, pues en ellos residen posibles complicaciones.

Factores Político- Legales	Factores Económicos
• Gobierno con imagen erosionada e inestable • Alta presión tributaria • Incertidumbre política ante escenario desfavorable en las elecciones del 2019 • Estricta reglamentación en el tratamiento de alimentos	• Aumento de desigualdad económica • Aumento del costo de la fuerza laboral por presiones sindicales • Indicadores económicos desfavorables: alta inflación, alta tasa de interés, recesión, déficit fiscal, altos niveles de pobreza

Factores Sociales	Factores Tecnológicos
• Creciente preocupación por la comida saludable • Aumento de interés por la gastronomía	• Expansión de las redes sociales y de los canales de distribución virtuales • Aumento de la tecnología en sistemas productivos

Figura 7: Fuerzas del macro entorno que afectan la industria gastronómica, 2018



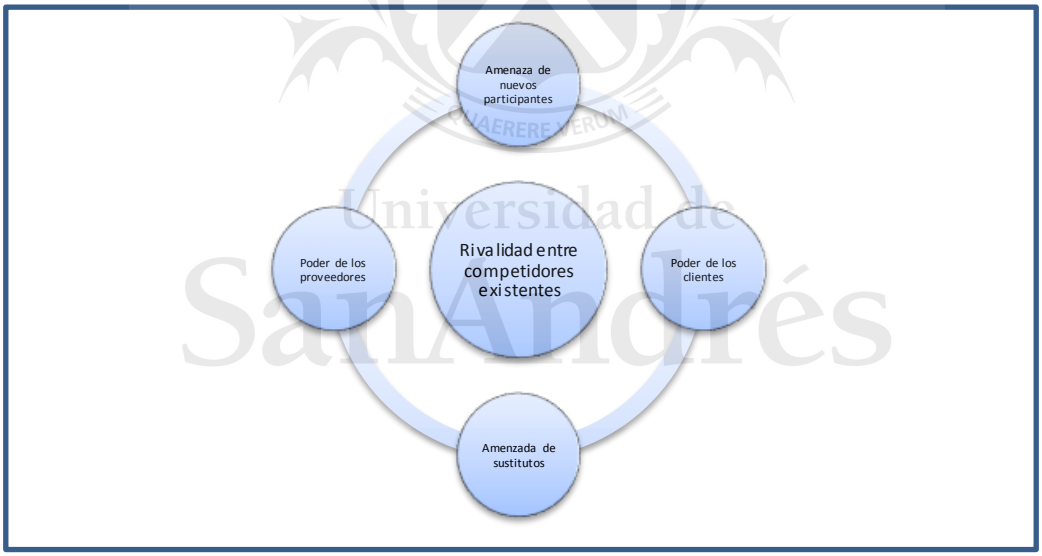
Fuente: Elaboración propia

2.2 Análisis del Microentorno: Modelo "5 fuerzas de Porter"

Esta sección tiene como objetivo detectar las fuerzas que afectan la dinámica de la industria gastronómica y evaluar su grado de oportunidad/amenaza. Con el fin de realizar un análisis del micro entorno de la compañía y evaluar así la estructura básica en la que compite actualmente Harper Juice, se analizarán las cinco fuerzas competitivas básicas, es decir la amenaza de productos sustitutos, el poder de los

proveedores, el poder de los clientes, la amenaza de nuevos participantes y por último la rivalidad entre los competidores existentes, tomando como referencia el modelo propuesto por el autor Michael Porter. La acción conjunta de estas cinco fuerzas permitirá analizar el entorno competitivo en el cual opera hoy en día la compañía y la que determinará su rentabilidad a largo plazo. Dicho modelo, propuesto por Porter en el año 1979 en su artículo "Como las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia" plantea que estas son las cinco fuerzas que dan forma a una industria. Ellas son las que establecen los precios, costos y requerimientos de inversión que luego moldean la expectativa de rentabilidad de un negocio en el largo plazo y que por ende manifiestan el atractivo de una industria. A continuación, se explicarán las cinco fuerzas en términos generales, para luego ser aplicadas en el caso particular.

Figura 8: Cinco fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Elaboración propia basado en teoría de Porter

Inicialmente y como punto de partida para el presente análisis, se definirá a la industria gastronómica como aquella que a través de todos sus locales y/o establecimientos ofrezca alimentos y/o bebidas para el consumo en el local o en su defecto *take away*. De esta manera, Harper Juice opera hoy en día en la industria gastronómica, más específicamente en la categoría de comida rápida saludable.

2.2.1 Amenaza de nuevos participantes

La amenaza de nuevos participantes se trata de compañías que por el momento no participan en una industria pero tienen la capacidad de hacerlo si así lo deciden. En este sentido, la principal amenaza para Harper radica en la copia de su modelo de negocio, al ser un mercado de no tan difícil acceso y con pocas barreras al ingreso. Es por ello, que es clave poner el foco en la reputación de la marca a fin de lograr una superioridad con respecto al resto a partir de ella. Tal como se mencionaba anteriormente, existen algunas barreras de ingreso pero lo cierto es que no dificultan mucho el ingreso a la industria. En este sentido, las principales barreras de ingreso son:

- Economías de escala: las economías de escala en la industria gastronómica impactan más en temas de volúmenes y producción. El poseer múltiples sucursales hace que los volúmenes de compra logren una baja en los costos de materia prima en comparación a si solo se tuviera una única sucursal.
  Las economías de escala no tienen mucho impacto en la producción de Harper, ya que la compañía es aun pequeña y se encuentra en pleno periodo de crecimiento. Sin embargo, existen grandes cadenas internacionales que cuentan con ellas y que incrementan las barreras de entrada a futuros competidores.

- Costo de cambio para los clientes: por las características de los productos del segmento podemos decir que el costo de cambio para los clientes es moderado tendiente a bajo. La realidad es que al cliente en si el cambiar de lugar no le resulta una real dificultad, sin embargo, en primer lugar por una cuestión de cercanía geográfica no suele hacerlo, retornando al lugar que le queda cómodo en su rutina. En este sentido, la ubicación geográfica es un factor a ser tenido en cuenta a la hora de invertir en un

restaurant. Lograr el local adecuado en la zona ideal puede dificultar el ingreso de nuevos participantes.

- Requisitos de capital: Este punto es una de las principales barreras de entrada, ya que para poder competir dentro de este sector se debe hacer una inversión inicial elevada, considerando el costo de la maquinaria gastronómica (heladeras, *freezers*, mesas especiales de gastronomía, licuadoras industriales, cafetera para café *expresso*, tostadoras, hornos, entre otros). A su vez, se requiere la inversión inicial para un contrato de locación comercial junto con las habilitaciones municipales correspondientes, lo que eleva aún más la demanda de capital. Sin embargo, esta barrera se puede ver facilitada por el auge del acceso a los microcréditos para PYMES que facilitan mucho más el proceso (ARBIA, 2018).

- Ventaja de las empresas establecidas: aquellas compañías que cuentan con años de experiencia en el rubro cuentan con ventajas competitivas logradas con el correr de los años, no solo por su tamaño sino también por su experiencia internacional, por ser marcas reconocidas mundialmente y por lograr de esta manera economías de escala. Dadas estas particularidades se puede decir que las compañías ya establecidas cuentan con importantes ventajas competitivas que podrían desalentar el ingreso de nuevos jugadores.

- Permisos municipales: Los permisos para operar son una de las principales barreras de entrada. El gobierno de la ciudad de Buenos Aires solicita cada vez más exigencias a los proveedores de alimentos por una cuestión básica de sanidad y seguridad. En este sentido, se debe cumplimentar los requisitos de habilitación del local que cumpla con los planos de ventilación mecánica, de electromecánica, de incendio y/o evacuación de acuerdo al rubro. A su vez, hay que contar con la

correspondiente habilitación de gas, habilitación para la venta de productos alimenticios y todos ellos deben cumplir con los Códigos de Planeamiento Urbano, Código de Edificación, Código Argentino de alimentos entre otros. Esta barrera puede dejar afuera a aquellos competidores que no cuentan con el suficiente capital para desarrollar emprendimientos regularizados en su totalidad.

2.2.2 Poder de los proveedores

Los proveedores pueden considerarse una amenaza cuando tienen la capacidad de imponer sus deseos en un contexto de negociación, ya sea del precio o de la calidad de los bienes/ servicios suministrados. En este sentido, para la producción y venta de alimentos se requieren múltiples insumos que van desde los insumos básicos como verduras, frutas, carnes, café y pastelería hasta otros adyacentes pero igual de importantes como pueden ser *packaging*, mantelería, vajilla, sorbetes, maquinaria, entre otros. Para la mayor parte de todos estos insumos existen actualmente numerosos proveedores y estos no presentan un gran costo de cambio para la compañía, ya que para todo lo que se precisa coexisten múltiples empresas proveedoras o en su defecto distribuidores en lo que es Ciudad Autónoma de Buenos Aires y alrededores. De esta manera, la oferta es muy amplia y el precio similar. Más aún, la mayoría de los insumos son estándar no siendo diferenciables como la fruta o la verdura. Al mismo tiempo la abundancia de productores dificulta la cartelización y reduce la indispensabilidad hacia proveedores en particular.

Distinto es el caso para las maquinarias necesarias para realizar el producto. Lo cierto es que son pocos los proveedores especializados en licuadoras industriales y extractores de jugo por lo que son difíciles de conseguir y mantener. En este sentido, se puede llegar hasta optar por importarlas del exterior por su conveniencia presupuestaria. Este factor otorga gran poder a los proveedores, ya

que la inexistencia de insumos sustitutos y el alto costo de cambio que implica el desarrollo de relaciones comerciales desde cero son muy altos.

Es importante mencionar, que la probabilidad de que los proveedores se integren hacia adelante es poco probable, ya que ellos se encuentran en otro negocio y especializarse en la realización de jugos y comida saludable aumentaría sustancialmente sus costos, además de tener que readaptar todo su modelo de negocio. En este sentido, se trata de un sector en donde la integración vertical no suele darse naturalmente.

2.2.3 Amenaza de los sustitutos

Son las organizaciones que ofrecen productos sustitutos que pueden reemplazar a los bienes/ servicios de una industria, o bien presentar una alternativa que cubra la misma necesidad. En este sentido, como sustitutos directos se pueden considerar cualquier producto que sea capaz de satisfacer la necesidad por parte de consumidor de alimentarse y nutrirse de una manera saludable sin por ello tener que prescindir de la variable tiempo. De igual manera, otro buen sustituto de los jugos de Harper son los jugos envasados de venta masiva como son Citric, Baggio, Cepita, BC, Ades, ya que cubrirían la misma necesidad fisiológica incluso a un precio mucho menor sin el beneficio de ser un producto 100% natural. De igual manera, en competencia con la ocasión de consumo las infusiones como el café o el té ocupan un lugar importante, más en temporadas invernales. Es por ello que la empresa ha incorporado a su cartera de productos la cafetería a modo de no perder consumidores durante este periodo del año.

2.2.4 Poder de los clientes

Los clientes pueden considerarse una amenaza cuando poseen la capacidad de obligar a bajar los precios o demandar una mejora en la calidad del producto/

servicio. En este sentido, si bien los clientes no poseen la capacidad de negociación con respecto a los precios, lo cierto es que poseen un único factor amenazante en este aspecto, el cual es el bajo costo de cambio que enfrenta cualquier cliente para buscar otras alternativas. En este sentido, el costo de cambiar a otra empresa para los consumidores es cuasi nulo. Por un lado, el poder de negociación es bajo pues estos forman parte de un conjunto totalmente atomizado respecto del tamaño del comprador, impidiendo la amenaza de oligopolio, sin un músculo financiero significativo en la mayoría de los casos y con prácticamente nula posibilidad de integración hacia atrás. A su vez, como los clientes individualmente suelen devengar altas utilidades (segmento ABC1) se suponen son relativamente insensibles al precio. Sin embargo, a esto se contrapone un aumento debido a que los productos de esta industria, si bien son diferenciables en gusto y calidad, son estándar en cuanto a su funcionalidad como alimento.

De la suma de ambos efectos, se estima que el primer conjunto es el de mayor impacto, ya que la dispersión del mercado impide toda acumulación de poder en forma colectiva que tenga impacto sobre cuestiones estratégicas.

2.2.5 Análisis de la competencia

Esta variable marca la intensidad de la rivalidad entre los competidores de una industria. En aquel caso, en donde la fuerza competitiva fuera débil, las empresas de la industria pueden aprovechar dicha circunstancia para aumentar los precios o disminuir la calidad.

Esta industria se caracteriza por estar fragmentada en múltiples segmentos en relación al formato de negocio, la calidad, costo y tipo de comida, la cual admite muchísimas variantes, no habiendo problemas de falta de diversidad y permitiendo la diferenciación del producto. En este sentido, Harper Juice opera hoy en día en la industria gastronómica, más específicamente en el sector de comida rápida saludable. En esta fragmentación, para el caso de Harper Juice, debe considerarse

que esta firma es una de las pocas dentro de su segmento[1]. Si bien el tamaño de los competidores más cercano no es despreciable ni tampoco su cantidad, el bajo nivel de colusión entre unos y otros por atender mercados conexos – y no los mismos mercados – disminuye la amenaza. Sin embargo se debe ser consciente que presentan un alto nivel de similitud entre los jugadores. A su vez, el bajo crecimiento del sector industrial debido a las causas económicas del macroambiente antedichas (Ver *sección 2.1.2.: "Factores económicos"*), aumenta la amenaza de rivalidad. Esto se debe a que para tomar una porción incremental del *marketshare* cuando el mercado no crece, la única opción es quitársela a los competidores más cercanos. Por eso hay un alto juego de suma cero y serias dificultades para la expansión. De estas dos primeras ideas, podemos obtener que Harper Juice ocupa un cómodo lugar en su segmento, pero la baja tasa de crecimiento del mismo suscita inquietudes competitivas. A pesar de ser un negocio relativamente nuevo, lo cierto es que hay múltiples compañías que se encuentran actualmente en el mismo negocio que Harper Juice. Entre ellas reconocemos a las siguientes:

- **Teaconnection/ Green Eat:** sin dudas los competidores más fuertes, líderes en el rubro de la comida saludable rápida. Ambas marcas son de la misma empresa de Pablo Lorenzo. En menos de una década ambas marcas se convirtieron en referentes de la comida rica y saludable y poseen actualmente aproximadamente 18 sucursales de Teaconnection y 12 de Green Eat no solo en la Argentina sino también en el extranjero. El concepto de Green Eat está puesto más en el *self- service* a contraposición de Teaconnection que es como un restaurant tradicional. La oferta gastronómica tiene foco en la comida saludable y orgánica. Sin embargo, con respecto a las bebidas, no se trata de jugos de fruta tales como los de Harper. Tanto Teaconnection como Green Eat comercializan aguas saborizadas 100% naturales, pero en base a agua y no al jugo natural de la fruta. En este

[1] Si bien no se cuenta con datos cuantitativos que soporten esta afirmación en esta sección se realiza una estimación cualitativa de los lugares ocupados en el mercado.

sentido, el producto *core* de Harper presenta una sustancial diferencia con respecto al de sus más fuertes competidores.

- **Be Juice:** Concepto muy similar al de Harper Juice con jugos en base a 100% jugo de fruta. A su vez, el panorama competitivo se acrecienta teniendo en cuenta su cercanía a la sucursal de Recoleta. Sin embargo, cuenta con esa única sucursal, por lo que no significa un competidor amenazante en términos de marca.
- **Juice Market Buenos Aires:** No presenta una real amenaza en términos de canibalización de ventas ya que su única sucursal se encuentra en Martínez (San Isidro). Sin embargo, podría llegar a serlo en un futuro, en caso de plantear una expansión hacia el gran Buenos Aires, más específicamente en zona norte. Además de contar con jugos hechos en el momento, cuenta con jugos prensados en frío, producto que Harper aún no comercializa.
- **Juice Up:** su propuesta se encuentra centrada únicamente en jugos prensados en frío y no en jugos naturales hechos en el momento. A su vez, tampoco ofrece comida en sus locales. Es por ello, que no presenta una real amenaza para Harper Juice. Posee tres sucursales, una en Recoleta, otra en Palermo Hollywood y la última en Nordelta.
- **The Juice Factory:** Es uno de los principales competidores en términos de llegada al segmento objetivo y en producto. Posee dos sucursales tanto en Recoleta como en Palermo y ofrece un menú muy similar al de Harper. Es el competidor más cercano en la propuesta de valor cubriendo la misma necesidad y con atributos iguales a los de Harper. Los jugos se elaboran en el momento y a la vista del cliente a base de frutas y verduras sin conservantes o azúcares agregados (tal como en Harper). Sin embargo, su menú no es tan completo como el de Harper, ofreciendo únicamente sándwiches y muffins de zanahoria.
- **JU:** competidor que no presenta amenaza. Posee una única sucursal muy pequeña en el barrio de Belgrano con onda a puesto de playa. Su menú se encuentra centrado en jugos prensados en frío, y es una propuesta para

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

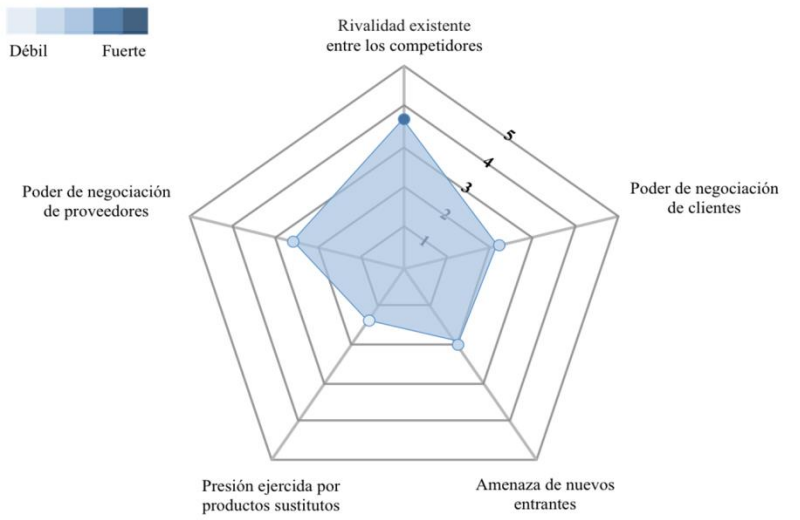
consumidores más al paso ya que no ofrece la posibilidad de consumir en el mismo lugar.

2.2.6 Conclusión Microentorno

Como bien se ha visto, la rivalidad existente entre los actuales competidores es fuerte sobre todo en relación al poco crecimiento del mercado. Las amenazas de nuevos entrantes es moderada y el poder de negociación de compradores es prácticamente nulo por la atomización de la demanda. Por su parte, la amenaza de sustitutos es baja y el de proveedores es moderado a bajo por el equilibrio en el músculo financiero.

En conclusión, si bien se estaría hablando de un ambiente moderado a oportuno, es menester ponderar con mayor peso la rivalidad de la competencia actual. Es importante destacar el rol clave que puede llegar a tener esta fuerza, y el tamaño del mercado en el futuro competitivo de la organización, ya que la proliferación de este tipo de lugares siguiendo las tendencias de moda puede ser muy creciente.

Figura 9: Fuerzas del macro entorno que afectan la industria gastronómica, 2018



Fuente: Elaboración propia

2.3 Análisis interno

Esta sección tiene como objetivo identificar los aspectos salientes de la empresa Harper Juice en lo que hace a su breve historia, a sus recursos, competencias actuales y a sus aspiraciones futuras.

2.3.1 Descripción de la empresa

2.3.1.1. Actividad principal

Al visitar la página de la empresa, se anuncia:

"Un lugar donde los jugos naturales, sin agua ni azúcar, el mejor café de especialidad y los alimentos más ricos y nutritivos de la city conviven para ofrecerte una forma innovadora e ilimitada de divertirte y alimentarte correctamente" (HARPER, 2019)

De aquí podemos entender que fundamentalmente la actividad tiene que ver por un lado con la creación de jugos naturales, es decir la elaboración de los mismos y por otro lado, con el diseño de ellos en términos nutricionales, es decir el aporte en términos de nutrición y de alimentación.

El producto básico de la empresa que aquí se menciona son los jugos naturales y si bien hoy en día se ha diversificado a otros productos, los jugos son su verdadera esencia. Sin embargo, la incorporación de otros alimentos que responden a una dieta rica en nutrientes hace que el slogan de la marca sea "la embajada del universo saludable en Argentina".

Finalmente, cabe destacar que en el mensaje citado, se destacan algunas palabras como "naturales", "ricos", "nutritivos", "alimentarse correctamente". Desde este mismo momento, cabe prestar especial atención a estos conceptos, que como veremos, revisten importancia estratégica.

2.3.1.2 Historia de la empresa

Harper Juice es una empresa argentina enmarcada en el rubro gastronómico que comercializa todo tipo de alimentos saludables y naturales como yogurts, granolas, bagels, tartas, sándwiches, siendo su producto estrella los jugos de frutas y verduras. Como ya fue anteriormente mencionado, posee tres sucursales, una en el barrio de la Recoleta, otra en el shopping de Palermo Distritos Arcos y por último la recientemente abierta sucursal en Dot Baires Shopping en el barrio de Saavedra.

La compañía fue fundada en el año 2015 por los hermanos Gonzalo y María Emilia Molina Segura quienes al detectar la creciente tendencia en el consumo de jugos naturales y la alimentación saludable y la correspondiente ausencia de un lugar que combinara dicha alimentación sin abandonar la variable sabor, se propusieron crear Harper. Ese primer año se trató de formular todo lo que sería el emprendimiento en sí. En este sentido, era muy importante pensar un menú atractivo y nutritivo pensado para el segmento objetivo, la creación de un logotipo y un concepto de marca, la selección del personal adecuado para el negocio, la búsqueda de un local que permitiera canalizar el negocio en ventas y por último establecer cuál era la onda y el diseño que debía tener el local de acuerdo a los gustos del segmento objetivo y el concepto de negocio que proponía Harper como marca.

Fue así como en agosto de ese año abrieron su primer local en el barrio de la Recoleta, más precisamente en la Avenida Pueyrredón entre French y Juncal. Se decidió abrir allí, ya que se trata de un barrio con mucho tráfico de personas, no solo por el barrio en sí, sino también por todo el afluente de personas que recibe durante el día. A su vez, es importante el hecho de estar en una avenida importante del barrio lo que le da una mayor exposición y reconocimiento. Al día de hoy, este es su local insignia al ser el más grande, con más carácter y el que mayor volumen de ventas genera. Este primer local fue utilizado como laboratorio de aprendizaje y prueba con el fin de conocer más al cliente objetivo, los gustos más aceptados y

solicitados, el manejo de la mercadería, la selección de proveedores, la elección del personal más adecuado, entre otras cosas.

Un año más tarde se les ofreció la posibilidad de colocar un pequeño stand en el shopping Distrito Arcos, sucursal con una impronta mucho más marcada por el *take away* y una onda descontracturada. En el año 2017 abrieron su primera sucursal franquiciada en el microcentro. Se trataba de un pequeño local sobre la calle Reconquista entre Tucumán y Viamonte destinado a trabajar más que nada durante la semana atendiendo la alta demanda de los empleados de oficina que desean algo rico y principalmente rápido. Si bien la ubicación y la propuesta de negocio era la adecuada para el segmento de la zona, lo cierto es que nunca se pudo establecer una correcta relación con el dueño de la franquicia, llegando a perjudicar a la marca por ello. En consecuencia, se decidió por el bien de la preservación de la marca cerrar ese local. En el año 2018 se procedió con la apertura de la última sucursal en el Dot Baires Shopping. Si bien todas las sucursales responden a la misma marca, lo cierto es que cada una de ellas tiene su propia impronta, ritmo de trabajo e identidad. Tal como se puede apreciar, se trata de una empresa en pleno crecimiento y expansión en busca de nuevos mercados a los cuales atender. De esta manera, la incorporación de una política de marketing y comunicación sería vital para el crecimiento y consolidación de la empresa.

2.3.1.3 Características del negocio

La idea central del negocio es lograr una oferta de jugos y alimentos sanos, nutritivos y ricos. Harper trabaja con productos de primera calidad, 100% naturales: frutas, verduras, harinas integrales, semillas y legumbres. La calidad y el hecho de que los jugos naturales son elaborados en el momento con mezclas de frutas y verduras pensadas por Harper, a la vista del consumidor, sin agregados de azúcar ni agua es el elemento diferenciador de la marca. En un primer momento se pensó al negocio únicamente con la oferta de jugos naturales y unas pocas opciones de alimentos para acompañar a dichas bebidas. Sin embargo, lo cierto es que con el

tiempo se fueron agregando al menú otras alternativas de productos alimenticios tanto fríos como calientes que acompañaran al producto *core* del negocio. A su vez, se incorporó un servicio de cafetería gourmet con un *blend* de café especialmente pensado para Harper, tratando de minimizar así las variaciones de estacionalidad en las ventas que se presentan según las temporadas del año. Dicha oferta gastronómica sumado a un local atractivo, un servicio personalizado y de excelencia constituyen el aspecto diferenciador de Harper y la clave del éxito del negocio.

2.3.1.4 Modelo de operaciones actual

En cuanto a la forma que tiene actualmente la empresa de operar, debe mencionarse:

- **Proveedores**, de la mejor calidad del mercado. Actualmente son principalmente *argentinos* y en general con una relación ya conformada en este breve tiempo. Los proveedores deben cumplir exigentes criterios de selección, en base a la calidad de los alimentos y la correcta manipulación de los mismos.
- **Distribuidores**, que en principal medida son *locales propios*. Esta es una arista estratégica de la firma. Adicionalmente, cuenta con una potencial participación menor en *franquicias*. En este sentido, es la idea de Harper apoyarse sobre este tipo de estructura a fin de lograr un crecimiento más rápido y dispersar así el riesgo económico que conlleva la apertura de nuevas sucursales.
- **Elaboración de los productos**, que se trata más que nada que todo sea realizado en la misma sucursal al no contar con ninguna planta productiva. La pastelería, los panificados y las tartas son compradas a distintos proveedores y calentados posteriormente en el local. Sin embargo, los sándwiches y las ensaladas son realizadas en el mismo local de Harper conjuntamente con los jugos obviamente que son realizados en el momento.

Universidad de San Andrés

2.4 Análisis F.O.D.A.

A modo de plantear una conclusión de las tres secciones abordadas en este capítulo (2.1. “Análisis del macro-entorno”, 2.2. “Análisis del micro-entorno” y 2.3. “Análisis interno”) es útil utilizar la herramienta de la matriz F.O.D.A. la cual nos permite sopesar y visualizar en un mismo diagrama las fuerzas que están en juego. Esta matriz se utiliza con el propósito de tener un mejor entendimiento de la interacción entre las características particulares de la situación de la empresa y el entorno en el cual compite. De esta manera, de acuerdo a lo expuesto en las anteriores secciones del presente trabajo se puede plantear el siguiente F.O.D.A. para Harper Juice.

Figura 10: Matriz F.O.D.A.

Fortalezas	Debilidades
• Calidad, conocimiento y gestión • Foco en innovación y tendencia • Alto potencial de crecimiento • Servicio como factor diferenciador	• Marca poco conocida • Bajas posibilidades de financiamiento • Bajo nivel de profesionalización
Oportunidades	**Amenazas**
• Industria fragmentada • Entorno emprendedor más favorable • Tendencia en aumento de prácticas alimenticias saludables • Aumento de la apertura gastronómica argentina • Tecnología como apalancamiento del negocio	• Desigualdad socio-económica y decrecimiento del mercado • Contexto económico turbulento • Posibilidad de retorno a un gobierno populista

Fuente: Elaboración propia

Fortalezas

- **Calidad, conocimiento y gestión**: Harper es un experto en la elaboración de platos y bebidas de calidad y en el tratamiento de productos. Esto se articula gracias a una fuerte gestión que logra triangular a la empresa con sus proveedores y empleados en forma armónica.
- **Foco en innovación y tendencia**. La empresa trata de renovarse constantemente buscando nuevos mercados, lanzando nuevos productos, originales *packagings* e ingredientes atentos a las últimas tendencias de la gastronomía.
- **Alto potencial de crecimiento:** Harper es una empresa joven, con alto potencial de crecimiento, dinámica y con muy buen ambiente laboral, motivación y compromiso**.** Los locales propios permiten una experiencia de compra especial y, si bien su apertura es bastante reciente posee un muy buen conocimiento de su segmento y de los deseos del mismo.
- **Servicio como factor diferenciador,** con respecto a muchos establecimientos de la industria. La marca cuenta con un buen servicio que ha sido gestionado para que se identifique a la marca con un concepto de calidad y excelencia.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Debilidades

- **Marca poco conocida**: al ser una empresa joven y reciente, posee una marca poco conocida dentro de la mente de los consumidores. El tener tan pocas sucursales tampoco ayuda al respecto.
- **Bajas posibilidades de financiamiento:** al tratarse de una PYME poco reconocida y en pleno periodo de crecimiento, con una base de clientes poco desarrollada.

- **Bajo nivel de profesionalización**: Si bien se ha tomado la impronta de profesionales, aún posee atributos de empresa familiar en la gestión de mecanismos de decisión paternalistas y no siempre meritocráticos.

Oportunidades

- **Industria fragmentada**. La industria gastronómica total es amplia en su espectro, pues existen todo tipo de comercios destinados a la alimentación con diferentes aristas y destinados a distintos momentos de consumo.
- **Entorno emprendedor más favorable:** en cuanto a las oportunidades, la Argentina se encuentra hoy en día, debido al cambio de gobierno en el año 2015, con una economía más abierta, favoreciendo un poco más a los emprendedores a través de créditos que pueden llegar a potenciar el negocio.
- **Tendencia en aumento de prácticas alimenticias saludables:** el consumo de alimentos saludables, la práctica de deportes y otros aspectos relacionados con el cuidado de la salud está cobrando auge tanto en Argentina como en el mundo.
- **Aumento de la apertura gastronómica argentina:** cada vez hay mayor interés por la gastronomía en el país, siendo más abierto a la introducción de nuevos ingredientes y costumbres culinarias. Festivales de gastronomía como Masticar o Bocas Abiertas son claros ejemplos de ello.
- **Tecnología como apalancamiento del negocio:** la expansión de las redes sociales hace que la promoción de un negocio y la relación con los clientes sea más fácil, personal y fluida. La introducción de nuevos canales de distribución virtuales favorece la expansión de un negocio y el alcance a nuevos segmentos de mercado que anteriormente eran imposibles de abastecer debido a su lejanía geográfica.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Amenazas

- **Desigualdad socio-económica y decrecimiento del mercado:** El mercado argentino presenta tasas decrecientes del segmento ABC1, lo que desfavorece el consumo de las empresas proveedoras de productos y servicios *premium*.
- **Contexto económico turbulento:** si bien la economía argentina se encuentra más abierta, lo cierto es también que actualmente el consumo no es el deseado, habiendo un gran descontento por parte de los comerciantes. El constante aumento de los precios lleva a una consecuente erosión del poder adquisitivo, haciendo que los consumos en comercios gastronómicos sean los primeros sacrificados.
- **Posibilidad de vuelta a un gobierno populista:** el eventual regreso de un gobierno kirchnerista al poder ejecutivo nacional, atenta contra el interés de la inversión de capitales en el país, ante la posibilidad de volver a una política gubernamental proteccionista.

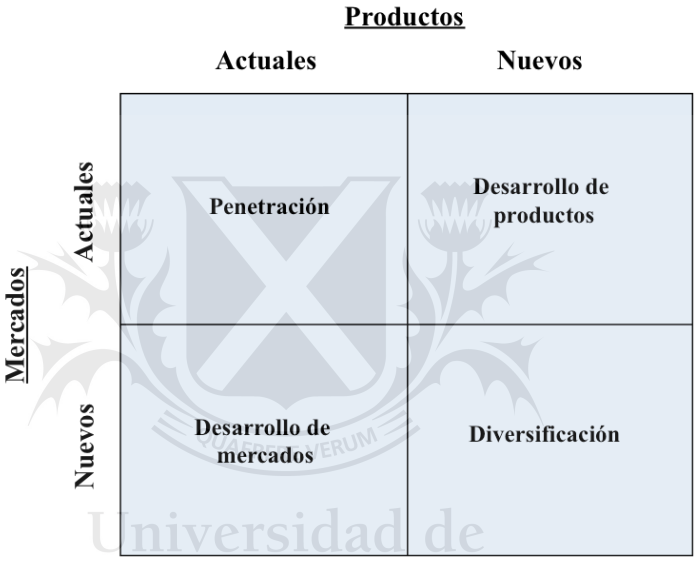
De esta manera, recapitulando, en el macroentorno se concluyó que las fuerzas eran medianamente amenazantes mientras que en el microentorno fue un poco menos drástico. De estos dos apartados, entendemos que la situación del entorno final podría ser calificada como "media". Es decir, hay oportunidades interesantes así como amenazas a tener en cuenta. Por otro lado, en la mirada hacia adentro de la organización se ha visto que hay buenas fortalezas. De esta manera, relacionando ambos ejes, podemos entender que la firma bajo análisis cuenta con fortalezas internas que están sumergidas dentro de un entorno dudoso de oportunidades y amenazas.

2.4.1. Análisis competitivo: Matriz Ansoff

Esta matriz muestra posibles caminos de desarrollo corporativo, según se realice la incorporación de productos nuevos o actuales y según se atienda con

ellos mercados nuevos o actuales. A su vez, se sabe que esta matriz goza de un paralelismo con la matriz F.O.D.A., pues a partir de la posición en el F.O.D.A., se puede observar esa misma ubicación en la matriz Ansoff para aproximar una posible idea de desarrollo corporativo coherente con la situación actual de la empresa.

Figura 11: Matriz Ansoff



Fuente: DVOSKIN (2004)

Universidad de SanAndrés

En el caso de Harper Juice, la empresa goza de fortalezas inscriptas en un marco equilibrado con amenazas en algunos aspectos puntuales. Así, desde esta matriz, se invita a la **penetración de los mercados actuales** conjuntamente con el **desarrollo de nuevos productos** y el **desarrollo de nuevos mercados** para responder a las amenazas del entorno. Entonces:

- En relación a la penetración de mercados actuales podrían ofrecerse más variedad de sabores y combinación de frutas y verduras. A su vez, es importante lograr una mayor penetración de mercado con una estrategia publicitaria más orientada y agresiva. Sin embargo, el foco debiera estar

puesto en el desarrollo de nuevos productos. Se recomienda el desarrollo de productos más que nada de jugos prensados en frío. Así, estirando sus productos a mercados cercanos podría llegar a encontrar una posición de mercado más dominante, pasando a ser el líder en lo que a jugos de frutas y verduras naturales respecta.

- En cuanto al desarrollo de nuevos mercados, la marca debería expandir sus mercados e incursionar en determinados lugares de la provincia de Buenos Aires como pueden ser Vicente López o San Isidro. Dichos lugares cuentan con un segmento objetivo muy parecido en características al actual atendido en Capital Federal, por lo que expandir la marca en estos mercados podría llegar a ser un verdadero negocio para la compañía.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

3. DESARROLLO ESTRATÉGICO

Luego de haber analizado la situación en la que se encuentra Harper Juice a nivel de la industria e internamente y habiendo detallado conjuntamente el plano en lo que respecta a sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que resumen el análisis situacional de la compañía en cuestión, se desarrollará en este apartado la estrategia que servirá de columna vertebral para el posterior plan de marketing.

En un primer momento, se proveerán detalles acerca del segmento objetivo para comprender cuales son las características de los consumidores a los que se pretende llegar con las acciones que se presentarán posteriormente. En segundo lugar, se describirá el plano estratégico general de Harper haciendo especial énfasis en los beneficios prometidos a los clientes para luego dar lugar a la exposición de la estrategia de posicionamiento marcario, detallando aquellos elementos diferenciadores de la propuesta estratégica de Harper que hacen que la ejecución de la misma sea exitosa.

Universidad de SanAndrés

3.1 Segmento objetivo

Los mercados se encuentran compuestos por personas y organizaciones que poseen necesidades que buscan ser satisfechas. En esta línea, los consumidores "*tienen distintos deseos, localización geográfica, actitudes y prácticas de compra*" (DVOSKIN, 2004:100). En consecuencia, el mercado es demasiado amplio y se encuentra compuesto por clientes que poseen diversas necesidades de compra. Así, "*los consumidores se diferencian en multitud de características, sus necesidades suelen ser también distintas y cuando compran un producto no buscan siempre los mismos beneficios*" (PICÓN, VARELA, LÉVY, 2004: 3). Por ende, el mercado no puede ser considerado como una unidad, sino que por el contrario se le debe ofrecer a los consumidores una variedad de

productos y servicios que satisfagan sus distintas necesidades y deseos. Por estos motivos, surge la necesidad de dividir al mercado en grupos de consumidores o segmentos que posean ciertas características comunes o se asemejen y que de esta manera permitan a las empresas diseñar e implementar estrategias de marketing dirigidas especialmente a dichos segmentos. Así, los autores Picón, Varela y Lévy definen la segmentación de mercado como "*una estrategia de marketing que consiste en dividir el mercado en una serie de subgrupos o segmentos homogéneos respecto a una o varias variables, mediante diferentes procedimientos estadísticos, con el fin de poder aplicar a cada uno de ellos programas específicos de marketing que permitan satisfacer de forma más efectiva las necesidades de sus miembros y los objetivos de la empresa*" (PICÓN, VARELA, LÉVY, 2004: 6). Habiendo definido las principales nociones del concepto de segmentación, es importante traspolar dicha teoría a la realidad de Harper.

En los últimos años las sociedades han comenzado a demostrar una mayor preocupación por la salud y lo natural lo que ha suscitado un mayor concientización por lo que consumimos. En este sentido, de acuerdo a estudios de Kantar de Junio del 2018, la preocupación por la salud ha aumentado lo que llevado a un aumento del consumo de productos más frescos: "*En todo el mundo, los consumidores están cada vez más conscientes de su salud. Con personas viviendo más tiempo y teniendo más información a su alcance, ha habido una mayor demanda de productos FMCG (Fast- moving consumer goods) que promueven una vida saludable o brindan beneficios saludables adicionales. Como resultado, ha habido una notable tendencia hacia nuevos productos frescos*" (KANTAR, 2018: 6). Esto demuestra el aumento en la tendencia de productos más frescos y naturales. A su vez, de acuerdo a un estudio realizado por Nielsen, "*Los consumidores de todas las edades están empeñados en llevar vidas más sanas y muchos de ellos lo hacen al elegir opciones de comida más saludable. Más de la mitad de los participantes de todas las generaciones afirman estar dispuestos a pagar un precio Premium por comida que brinde beneficios a la salud. Los participantes más jóvenes son líderes*

en esta decisión con el 81% y el 78% de la Generación Y y Z, respectivamente, que afirmaron preferir pagar más por este tipo de comida" (NIELSEN, 2016) (Ver Anexo 3: Alimentos saludables de acuerdo a las distintas generaciones). De igual manera, de acuerdo a otro estudio realizado por Nielsen "*Los atributos más deseables para los encuestados están alrededor de lo natural y lo fresco. 72% señalan como muy importante que los alimentos tengan todo natural, para un 79% es muy importante que los sabores sean naturales, y 61% consideran muy importante que estén hechos de vegetales y frutas. De igual manera predomina el interés porque los alimentos no tengan colores artificiales (53%), o sabores artificiales (53%), 51% los prefiere libres de modificaciones genéticas. Además, los consumidores están buscando alimentos funcionales que proporcionan beneficios que pueden o bien reducir su riesgo de enfermedad y/o promover la buena salud. 63% de los encuestados consideran muy importante que los alimentos sean altos en fibra, un 54% los busca ricos en proteínas, un 52% que sean fortificados con vitaminas"* (NIELSEN, 2015) (ver Anexo 4: Tendencia a lo natural).

De esta manera, dichos estudios confirman que ha aumentado la ingesta de alimentos saludables y la demanda de productos que los consumidores aprecien como naturales, funcionales y ricos. En este sentido, se puede decir que la variable salud es la que más mueve a este tipo de consumidor en lo que alimentos refiere. Esta es la necesidad que viene a cubrir Harper Juice. Así, Harper tiene como objetivo ser la empresa líder en la elaboración de jugos y alimentos naturales que fomenten buenos hábitos alimenticios. Su misión es elaborar jugos 100% naturales de frutas y verduras sin agregados de agua, azúcar ni conservantes, que sean saludables sin abandonar la variable sabor. Todo esto acompañado de un excelente servicio al cliente y un lugar de diseño y categoría que brinden al consumidor un espacio propicio para distenderse.

De acuerdo a lo observado, el segmento objetivo de Harper Juice se encuentra definido por las siguientes variables de segmentación:

- Geográfica: personas de Capital Federal y Gran Buenos Aires (Argentina), más específicamente de los barrios de Recoleta, Palermo y Saavedra donde se encuentran localizados actualmente los locales de la empresa. Tanto Recoleta como Palermo son barrios residenciales de departamentos, con mucho comercio y particularmente al último se lo conoce como el polo gastronómico de la ciudad. Saavedra, por el contrario, se trata de un barrio residencial más tranquilo, en donde suele haber mayor presencia de casas y una menor cantidad de locales comerciales.

- Demográfica: los jugos naturales fueron inicialmente pensados para consumidores entre 18 y 40 años de edad, cuyo nivel socioeconómico responda a un ABC1, ya que por lo general los productos orgánicos y naturales suelen ser más caros que los productos convencionales, por lo que el consumidor requiere de un ingreso medio- alto que le permita adquirir el producto. A su vez, las personas del GSE ABC1 suelen tener hábitos de consumo más saludables, preocupándose más por su alimentación, prefiriendo la calidad por sobre la cantidad.

- Conductual/ estilo de vida: si bien la tendencia a la alimentación saludable es bastante fuerte, la misma responde a un estilo de consumidor que se ocupa de su bienestar, que busca productos saludables y naturales, que poseen mayor información nutricional, llevan un estilo de vida activo, practican deportes y se encuentran abiertos a las nuevas tendencias del mercado y a la innovación. Se trata de personas no tan sensibles al precio que ven un beneficio en el consumo de comida saludable.

De estas variables de segmentación se desprende que el segmento objetivo de Harper desde el punto de vista sociodemográfico son personas de entre 18 y 40 años de edad, de un poder adquisitivo medio a alto que residen en CABA o en el gran Buenos Aires. Sin embargo, dichas variables no son suficientes para describir al target. De esta manera, las variables más *soft* de carácter conductual son las que

mejor describen y dan más detalles acerca del segmento objetivo. En este sentido, se trata de profesionales intensos en su vida laboral, son activos, sociales y económicamente independientes. Se encuentran en constante movimiento y desean estar actualizados y al corriente de las últimas tendencias. Además, desde el punto de vista de los centros de interés y pasión de estas personas, son amantes de la tecnología, el deporte y los viajes. Les gusta conocer culturas y lugares nuevos, cenar con amigos, ir a recitales y escuchar música. Se preocupan por el medioambiente, se inclinan por lo sustentable, y prestan especial atención a su alimentación y a todo aquello que fomente hábitos saludables de vida. En este sentido, es importante centrarse en los conceptos clave que busca el consumidor, es decir cómo quiere ser visto, cómo desea sentirse y qué busca en la propuesta de valor de la marca.

Habiendo desarrollado las variables de segmentación y conociendo las motivaciones de consumo, se elaboró la siguiente personificación del segmento objetivo.

Ella es Emilia. Emilia es joven, con un estilo de vida urbano y activo. Es una profesional de ambiciones laborales con un buen pasar económico. Es independiente, libre y trata de llevar una vida equilibrada entre su trabajo y su vida personal. Le gusta la música, los recitales, los deportes, sale a correr y disfruta de todo tipo de actividades al aire libre. En este sentido, Emilia práctica deporte más de 3 veces por semana. Emilia se cuida en términos nutricionales, no porque haga dieta sino porque prefiere los alimentos de origen natural, evitando así los productos procesados o industrializados. Trata de consumir alimentos ricos en nutrientes y minerales, por lo que se inclina por los productos integrales y libres de gluten. Sin embargo, Emilia no está dispuesta a abandonar el sabor de los productos ni el poco tiempo libre que tiene producto de la vida activa que lleva, por lo que le gustan

aquellas ofertas gastronómicas rápidas en donde puede comer sano ya sea sentada o al paso sin sentir que pierde el tiempo o que come mal por ello. A Emilia le gusta vestirse bien, va asiduamente al shopping en busca de prendas que la hagan sentirse bien consigo misma y que sigan las tendencias de la moda. A Emilia le gusta estar al tanto de las tendencias, la tecnología, el deporte y disfruta mucho viajar y conocer culturas y lugares nuevos.

¿Cómo el consumidor quiere ser visto?

El consumidor desea ser visto como una persona íntegra, preocupada por su salud y lo que ingiere. Lleva hábitos de consumo saludables, practica deportes, trata de llevar una vida equilibrada entre sus obligaciones y el ocio, le gusta disfrutar de la vida y posee un espíritu aventurero. Persona sofisticada en lo que a sus consumos se refiere, consciente en términos de responsabilidad social y medioambiental.

¿Cómo el consumidor desea sentirse?

El consumidor desea sentirse saludable, en equilibrio, feliz en términos de comida saludable y sabor, cómodo en un ambiente que sienta que puede encontrarse y libre de culpas.

¿Qué busca en la propuesta de valor?

Busca productos de calidad y naturales, sin abandonar el sabor, de ser posible que sea orgánico y saludable, libre de productos industrializados, que sea rápido e higiénico, en un ambiente cómodo dentro de la locura de la ciudad, que sea de diseño, de una cierta categoría que le permita mostrarse atendiendo a la satisfacción de necesidades más emocionales.

3.1.1. Core Insight

Habiendo descripto el perfil del segmento objetivo es pertinente expresar el *insight* principal de dicho segmento, el cual motiva la acción de consumo y

esclarece algunas necesidades y sobre el cual se apoyará la estrategia de marketing propuesta en el presente trabajo:

"*Quiero un sabor que me transporte, una experiencia que me deleite y un producto que me facilite lograr un buen sabor sin dejar de cuidarme a pesar de no tener mucho tiempo disponible. Quiero un lugar donde pueda comer rico y sano, sin que sea aburrido, en un ambiente con onda y diseño que me permita tener una experiencia de categoría*"

3.2 Estrategia

Una vez descrito el segmento objetivo, se procederá a realizar un análisis estratégico de la compañía. Este apartado tiene como objetivo enunciar el futuro aspirado por la organización y los modos estratégicos que tiene de alcanzar ese futuro. Se describe en un primer momento su misión y visión, los valores y la personalidad de la marca, para luego pasar a detallar la estrategia corporativa y la propuesta única de valor que propone Harper Juice.

Universidad de SanAndrés

3.2.1. Misión y Visión

Harper Juice, a pesar de tener ya 4 años de trayectoria no ha formulado aún el marco de la misión y visión de su compañía. Es por ello, que como primer paso, fue pertinente indagar, investigar y conocer la organización, para poder comenzar a formular la visión, misión y valores para darle un carácter más profesional a la compañía.

El propósito fundamental de la organización, es decir la **misión**, es la razón de la existencia de una organización más allá de la rentabilidad. En el caso de Harper Juice consiste en "*Entender y acompañar a los consumidores en su esencia*, *brindándole alimentos nutritivos y naturales de la más alta calidad que fomenten la buena salud, con estilo e innovación acorde a las últimas tendencias gastronómicas*

y al gusto de cada uno". El objetivo general de Harper, o sea su **visión** es *"Ser la empresa líder en alimentación saludable en el segmento ABC1 en la Argentina, ofreciendo jugos y alimentos 100% naturales con un servicio personalizado y de excelencia*. Además de contar con un objetivo a la altura de una visión de largo plazo, el futuro imaginado necesita una descripción de cómo será alcanzar ese objetivo de modo tal de crear una imagen en las mentes de todos los que integran la organización. En el caso de Harper, se busca alcanzar dicho objetivo produciendo jugos naturales acompañados de alimentos de primera calidad, ricos y nutritivos, valorados por el target, en locales de mucho nivel, con un diseño canchero y posicionado en lugares clave.

3.2.2. Personalidad y valores de marca

De la mano de la visión y misión de una compañía deben estar la personalidad y los valores que la marca defiende como tal. Toda marca debe poseer ciertas características que permitan definir el tono con el que se desempeñará en el mercado y se comunicará con él. Estas características generalmente se presentan como atributos de personalidad relacionados con los beneficios que ofrece la compañía. Para el caso de Harper Juice, la marca se mostrará como una marca activa y en constante movimiento, con un estilo auténtico, innovador y aventurero. Otro de los aspectos más marcados de la personalidad es el estilo urbano que lleva, identificándose con la vorágine que imprime la *city* porteña. A su vez, posee un estilo desestructurado, canchero y relajado, con un tono espontáneo. En lo referente a la identidad visual, Harper es colorido y fresco, acentuando su juventud y jugando con el paralelismo de los múltiples colores que ofrecen las frutas y verduras.

Además de destacar los elementos de la personalidad de marca, es importante mencionar algunos de los valores que pregona Harper Juice, tanto desde el punto de vista de marca como también desde el punto de vista del sistema de valores sobre los cuales se apoya la cultura organizacional de la compañía. Es este sentido, alguno de los valores que defiende Harper Juice son:

- Confiabilidad
- Responsabilidad
- Integridad
- Valentía
- Naturalidad
- Sustentabilidad
- Transparencia
- Creatividad
- Superación

3.2.3. Propuesta única de valor

De acuerdo a lo expresado por la marca, la propuesta única de valor de Harper es "*Un lugar donde los jugos naturales, sin agua ni azúcar, el mejor café de especialidad y los alimentos más ricos y nutritivos de la city conviven para ofrecerte una forma innovadora e ilimitada de divertirte y alimentarte correctamente"* (HARPER, 2018).

A partir de esta propuesta única de valor se desprenden los beneficios que garantiza Harper a su target a través de ella. En este sentido, se reconocen los beneficios tanto funcionales como emocionales que motivan la intención de consumo del segmento objetivo. En primer lugar, desde la perspectiva de los beneficios funcionales que otorga la compañía se reconoce el cubrimiento de la necesidad más básica que es de alimento, garantizada de una forma simple y rápida evitando que la persona pierda innecesariamente tiempo. Por otra parte, se le ofrece al consumidor la posibilidad de degustar opciones gastronómicas mucho más amplias, permitiendo descubrir nuevos ingredientes para ser incorporados dentro de la dieta siempre dentro del paraguas de lo saludable y natural. A su vez, el gran surtido y la heterogeneidad de productos que ofrece Harper garantiza al consumidor una comida que se adecue a sus preferencias. Por otro lado, desde el punto de vista de los beneficios emocionales, Harper ofrece algo que más que solo

tomarse un jugo de frutas o comer algo sano. En esta línea, Harper no solo ofrece un lugar donde gozar de alimentos saludables sino que propone un espacio de desahogo dentro de la vorágine que causa la ciudad. En este sentido, el diseño y la ubicación de sus tiendas, la música, el trato personal, la buena atención y servicio, la calidad de sus productos, el diseño del *packaging* son algunos de los atributos que hacen que Harper brinde un beneficio de status o categoría que va más allá de los atributos intrínsecos de sus productos.

3.2.4. Estrategia corporativa

Con el objeto de analizar la estrategia corporativa es preciso hacer uso de distintas matrices a modo de tener un análisis detallado de la situación actual de la compañía. En este sentido, la matriz BCG es un modelo que tiene como finalidad reconocer el posicionamiento de los productos de una empresa en el mercado, ayudando a mejorar la toma de decisiones en cuanto al enfoque del negocio y las inversiones. De esta manera, el modelo ayuda a decidir si es conveniente invertir en un negocio o si por el contrario, es preferible retirarse. En consecuencia, la matriz BCG permite ubicar los distintos negocios de una compañía en un medio gráfico según el crecimiento del mercado y la participación relativa en el mercado. Así, según la matriz BCG**,** Harper posee un portafolio acotado. Mientras posee productos "vaca" de los cuáles cosecha fondos como puede ser la parte de cafetería y pastelería, otros son "estrella" y exigen fondos (para el crecimiento de la categoría y su conjunta inversión en marketing) como los jugos naturales elaborados en el momento. A su vez, un producto "incógnita" pueden ser los jugos prensados en frío, que requieren una inversión inicial muy elevada y se desconoce la compatibilidad con el negocio actual de Harper al tratarse de una propuesta de negocio distinta a la planteada en un primer momento, con ciclos de vida diferentes a la del producto actual.

Figura 12: Matriz BCG Harper Juice

Fuente: Elaboración propia en base a teoría de BCG

Adicionalmente, en términos de la **matriz Ansoff** Harper posee un conjunto de fortalezas y un entorno equilibrado, con lo cual el camino a seguir debería ser la penetración de los mercados actuales, y el desarrollo de nuevos mercados, siempre con productos actuales (ver punto 2.4.1 Análisis competitivo: Matriz Ansoff en este mismo trabajo).

3.3 Estrategia de posicionamiento marcario

3.3.1 Esquema de Abell

El posicionamiento marcario de Harper puede verse utilizando el modelo de estrategias genéricas de MICHAEL PORTER y el esquema de DERECK ABELL de "Quién, Qué y Cómo". El esquema de Derek F. Abell se utiliza para definir el negocio de una compañía a través de tres dimensiones: qué, quién y cómo. Aquí se plantean las tres preguntas de dicho esquema respecto de Harper:

- ✓ Qué: hay una necesidad satisfecha de tipo fisiológica (alimentación), pero también otras más elevadas cómo la autoestima y el reconocimiento.
- ✓ Quién: hombres y mujeres, de entre 18 y 40 años de edad, de clase media-alta, con interés por la comida saludable
- ✓ Cómo: se ofrecen productos nutritivos y ricos con un servicio de excelente calidad en locales propios con diseño que brindan una experiencia integral de compra.

Figura 13: Esquema de Abell

Fuente: Elaboración propia en base a DVOSKIN (2004)

3.3.2 Estrategia competitiva

En términos de la estrategia genérica de Porter, se destaca una estrategia de **diferenciación**, en virtud de la importancia de la calidad puesta en este negocio. De esta manera, Harper busca ofrecer un servicio que sea percibido como único, diferente a lo ya existente en el mercado gastronómico actual, el cual cuenta con un alto grado de saturación. El posicionamiento estratégico esbozado por Michael Porter plantea que existen tres posibles posiciones estratégicas que no son exclusivas y que pueden combinarse entre sí: posición estratégica basada en la variedad, en la necesidad o en el acceso. La primera de ellas se enfoca principalmente en ofrecer un producto o servicio con atributos distintivos, la segunda pone el foco en el consumidor satisfaciendo las necesidades de una manera distinta al resto y la última que se centra en la llegada o cercanía al consumidor, es decir el foco se encuentra puesto en la forma en la que se llega al consumidor. Estas tres posiciones estratégicas son las que conducen al negocio a lograr una ventaja competitiva (PORTER, 1996:145-148).

A partir de ello, se establece que el posicionamiento estratégico seleccionado para Harper es la combinación de la variedad y la necesidad. La decisión de tomar estas dos estrategias radica en la oportunidad que se presenta para poder diferenciarse de la competencia, debido a que no existen muchos competidores con una oferta tan variada de productos saludables y jugos naturales y al mismo tiempo la creciente demanda de este tipo de productos que se deriva de los cambios sociodemográficos de los últimos años descriptos en el capítulo anterior del presente trabajo. Por otro lado, la estrategia que pone foco en la necesidad busca generar una estrategia diferenciadora en la marca a modo de generar una fortaleza con respecto a sus competidores minimizando así las futuras acciones que la misma pueda llegar a realizar. Cabe mencionar a su vez, que si bien Harper busca localizar todos sus locales en lugares que sean de buen acceso como shoppings y lugares de alto tránsito, su estrategia no se encuentra tan arraigada en este aspecto, es por ello que no se considera al acceso como principal posición estratégica de la marca.

Con respecto a la variedad de productos, la idea de Harper es ofrecer múltiples gustos de jugos con distintos atributos nutricionales que suplen las diferentes necesidades de los distintos consumidores (desintoxicantes, hidratantes, inmunológicas, suplemento deportivo, entre otras). A su vez, su distinción es incorporar a la carta distintos alimentos que sean ricos y nutritivos sin abandonar su condición de saludable. De esta manera, Harper ofrece yogures, ensaladas, pastelería, tartas, sándwiches, granolas y sopas todos con el foco puesto en la alimentación saludable. Es así como también ofrece alternativas a la leche de vaca, como por ejemplo leche de soja o leche de almendras, o muffins/alfajores de *matcha* o la simple incorporación de ingredientes ricos en nutrientes y poco comunes en la industria como lo son la cúrcuma, *açaí, kale*, jengibre, entre otros. Además del foco puesto en la variedad, Harper le presta una real atención al tema de la necesidad. En este sentido, la marca busca proporcionar un servicio diferenciado, centrado en la calidad de la atención y en la experiencia del consumidor. El objetivo, no es solo que el consumidor beba un jugo sin agregados de agua/azúcar o consuma alimentos naturales y saludables, sino que además el foco se encuentra puesto en crear una experiencia de consumo superior al de sus competidores y al de la industria en general. En este sentido, marcas como Starbucks o Joe and the Juice son referentes en términos de creación de experiencia que Harper toma como modelo. Variables como la personalización, el programa de fidelización de clientes, la ambientación y diseño de sus locales y el símbolo de status que desprende tomarse un café en Starbucks o un jugo en Joe and the Juice son algunas de las cuestiones a imitar (ver en el presente trabajo punto 3.4 Benchmarking).

En consecuencia, las **ventajas competitivas** de Harper se apoyan sobre la variedad y la necesidad. En este sentido, las ventajas competitivas se destacan por la gran variedad de productos, la combinación acertada de las frutas con las verduras, un servicio de calidad y locales ubicados estratégicamente en zonas de alto tráfico de personas, con una decoración y diseño de ambiente propicio para crear un ambiente agradable al consumidor. Todas estas ventajas competitivas

ayudan a crear una propuesta de valor centrada en crear una experiencia agradable en todos sus sentidos: consumir productos de calidad elaborados con ingredientes naturales y sanos, permitiendo a sus consumidores alimentarse sin dejar de lado el cuidarse y el sabor. A su vez, se cuenta con una atención personalizada al cliente, con asesoría de las ventajas nutricionales de cada jugo y sus implicancias en el cuerpo humano. Todo esto conjuntamente con un local de diseño y con materiales especialmente seleccionados que den cuenta de la propuesta natural que Harper viene a ofrecer forman la propuesta única de valor.

Mediante el posicionamiento de marca se busca reforzar el diferencial de Harper frente a otras marcas. De esta manera, los siguientes diagramas muestran el posicionamiento relativo de Harper frente al resto de los competidores existentes en el mercado:

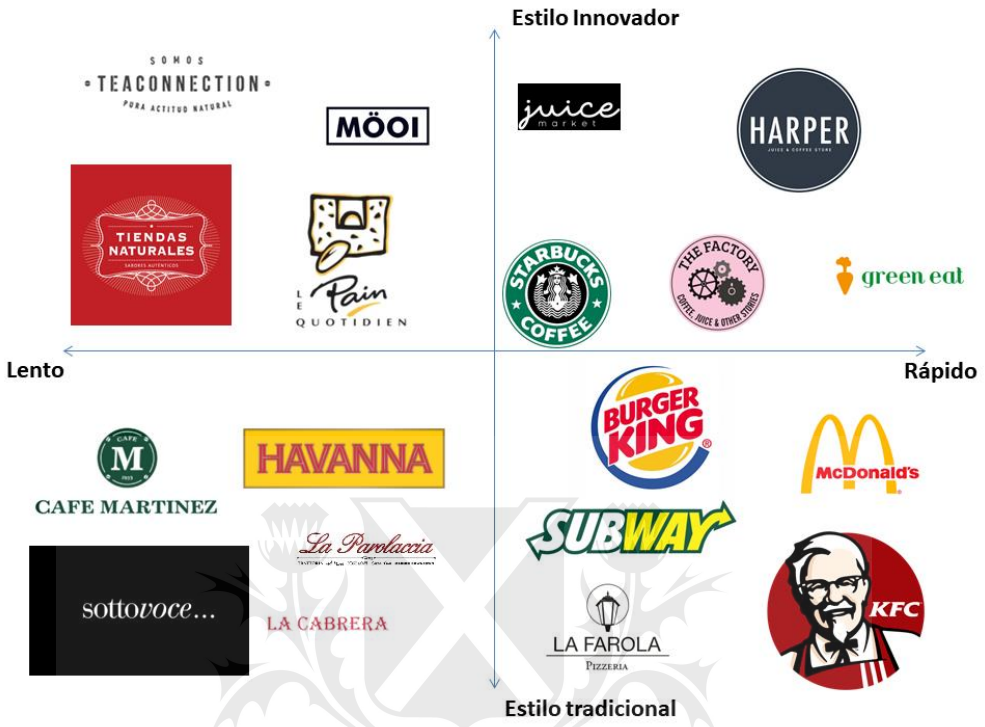
Figura 14: Mapa de posicionamiento estratégico n°1

Fuente: Elaboración propia

En un primer momento, teniendo en cuenta el producto *core* de Harper Juice, se propone un mapa de posicionamiento de los jugos naturales como producto, analizando también la posición de su competencia directa incluyendo a su vez la competencia en lo que a ocasión de consumo respecta (cafetería). De esta manera, se tiene en cuenta la competencia actual en términos de producto natural/artificial y el tipo de consumo: hogareño vs. la oferta gastronómica de restaurant de este tipo de productos. En este sentido, Harper busca posicionarse en el cuadrante de los restaurants siempre del lado de lo natural. Por el contrario, su competencia con ofertas más "al paso" son jugos más artificiales con marcas como Baggio, Cepita, BC o Ades. En término de ocasión de consumo, Starbucks, Café Martínez y McCafé en menor medida serían los principales competidores aunque su oferta y los beneficios que proponen dichas marcas nada tienen que ver con los propuestos por Harper. Por otro lado, dentro del cuadrante, se encuentran otras marcas como Teaconnection, The Juice Factory y Green Eat con propuestas similares a la de Harper Juice, son estos los principales competidores de la compañía.

En un segundo mapa, se muestra el posicionamiento estratégico de Harper en lo referente a la velocidad y el grado de innovación que proponen los distintos modelos de negocios. En este sentido, Harper busca posicionarse como una oferta rápida no teniendo que sacrificar tiempo para comer saludable, proponiendo de esta manera un estilo innovador al generar la ruptura del imaginario colectivo 'rápido/ no saludable'. A su vez, la constante introducción de ingredientes y recetas poco comunes en la gastronomía argentina refuerzan esta idea de innovación. Ofertas como Teaconnection o Tiendas Naturales también se posicionan dentro del paraguas de lo natural, sin embargo su propuesta gastronómica se centra más en el concepto de restaurant haciendo que su modelo de negocio se posicione dentro del cuadrante de la oferta gastronómica 'lenta'.

Figura 15: Mapa de posicionamiento estratégico n°2



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, tal como puede ser apreciado en ambos mapas, en términos de posicionamiento estratégico los principales competidores de Harper Juice se encuentran en el mismo cuadrante, al ofrecer beneficios parecidos con propuestas de valor similares, no teniendo Harper ningún atributo varadamente diferenciador por sobre el resto. En este sentido, se debe reconocer que lo jugos naturales de Harper son 100% fruta, sin agua ni azúcar, por los que de esta manera los jugos no poseen ningún ingrediente secreto, lo que hace que el producto estrella de la marca sea altamente reproducible por la competencia al solo obtener la porción de fruta justa para la realización de los mismos. Es por ello, que la experiencia de compra y la atención personalizada poseen un rol vital en la construcción marcaria de la compañía. Es aquí, donde el presente plan de marketing viene a hacer su aporte a la problemática mencionada.

3.4 Benchmarking

Analizando la industria a nivel mundial, emergen dos empresas cuyos modelos de negocios son exitosos y Harper podría tomarlos como ejemplo con el objeto de obtener puntos a replicar. Uno de las empresas más fuertes que comercializa jugos y alimentos saludables que por el momento no se encuentra en el mercado argentino es Joe and the Juice. Joe and the Juice es una cadena que comercializa jugos naturales junto con un servicio de cafetería y alimentos saludables. Actualmente posee 288 locales distribuidos a lo largo y ancho del mundo. De esta manera, posee sucursales en Estados Unidos, Australia, y en diversos países de Asia y Europa como Singapur, Corea del Sur, Hong Kong, Dinamarca, Suecia, Suiza, Francia, Inglaterra, Alemania, Holanda, Noruega e Islandia. La compañía fue fundada en el año 2002 en Copenhague, Dinamarca. A Joe and the Juice se la conoce por ser un lugar con "onda". En este sentido, aseguran que el ambiente y los factores emocionales son lo que verdaderamente diferencian a la marca. De este modo, "*se alienta a los empleados, a los que se llama "jugueros", a ser auténticos en su forma de vestir y hablar, e incluso que pongan su propia música. Se les da control de sus sucursales y a cambio tratan a su lugar de trabajo de modo correspondiente. Aportan su personalidad al trabajo. La idea es que la libertad del empleado promueva una relación fuerte entre quien atiende y el cliente*" (BASSE PARA LA NACIÓN, 2017). Así, el concepto de su negocio se encuentra puesto en algo que va más allá de los jugos naturales, orientándose en brindar un servicio y espacio agradable que resulta atractivo para pasar el tiempo. Planteado así, se suele pensar automáticamente en la cadena de café Starbucks. En efecto, suele aparecer la interrogante a que grupo específico pertenece Joe and the Juice en términos de competencia, si a los adictos al café o a los entusiastas de la salud. Misma situación ocurre con Harper. A esto Alvarez (analista de investigación de IBISworld) asegura que "*Joe & The Juice tiene más en común con Starbucks que con un bar de jugos, pero cree que la oferta saludable atraerá a un segmento que exige opciones preparadas en el momento y nutritivas, junto con la bebida de la mañana*" (ALVAREZ PARA LA NACIÓN, 2017). Por otro lado,

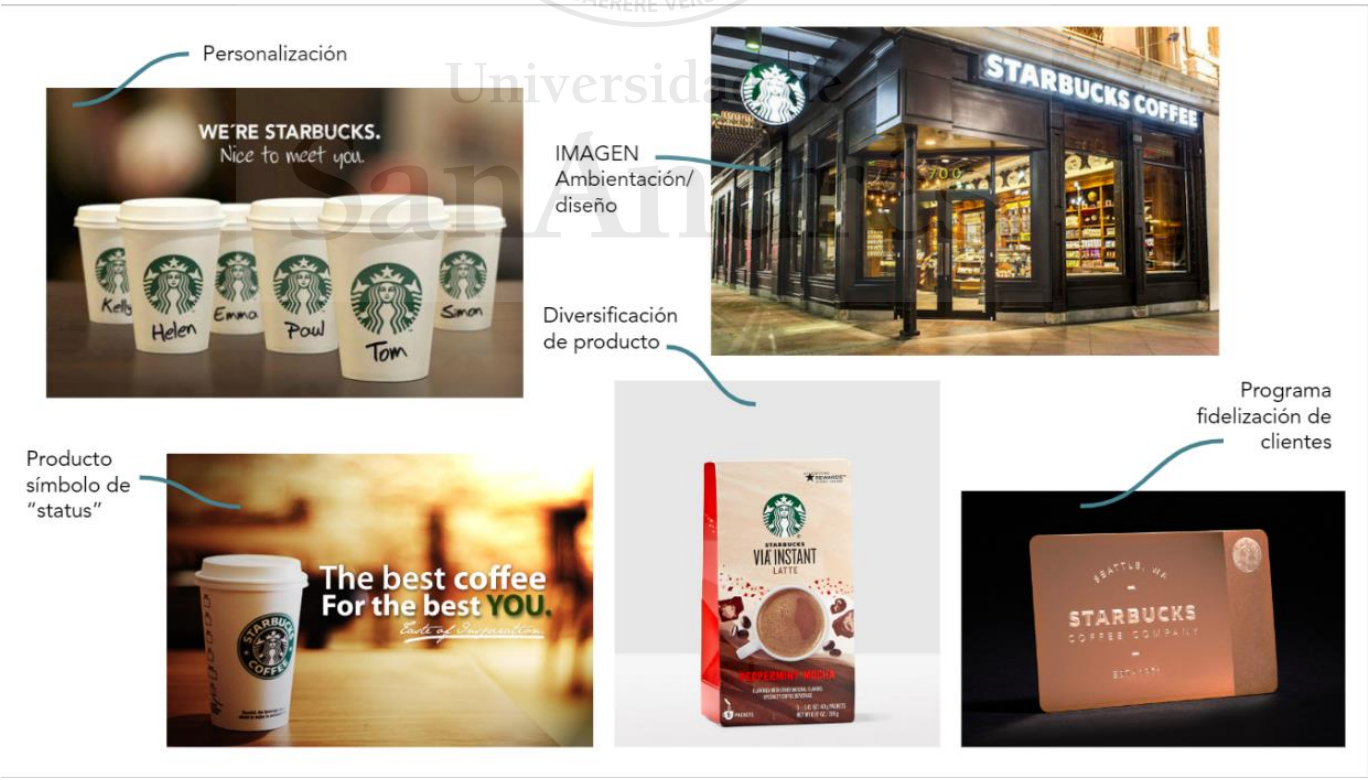
Basse (creador de la marca) asegura "*sigo siendo gran admirador de Starbucks. Lo que logró es indescriptible. Pero no tiene nuestro perfil saludable y no tiene el mismo ambiente dinámico, porque su trabajo es más fácil: sólo tiene que ofrecer café. Nosotros tenemos que hacer mucho más*" (BASSE PARA LA NACIÓN, 2017).

Más allá de la onda del lugar, la propuesta de Joe and the Juice es similar a la de Harper: *"Las ofertas incluyen café, té, sándwiches, jugos frescos, batidos y shots de verduras hechas con ingredientes orgánicos y todo preparado en la tienda. Sus jugos incluyen recetas para todas las ocasiones de la vida diaria, como: Pick Me Up (frambuesa, plátano, manzana), Heartbeet (remolacha, aguacate, plátano, piña, manzana) Go Away Doc (zanahoria, manzana, jengibre) y Sex Me Up (fruta de la pasión, manzana, jengibre). Sus sándwiches, en su mayoría en un pan tipo foccahia a la parrilla, incluyen platos típicos como el pavo, el pollo y el atún, a menudo con aguacate y pesto"* (LEMPERT PARA FORBES, 2017). En este sentido, cabe mencionar que Harper se apoyó en el concepto de esta marca para desarrollar su propio modelo de negocio. Es por ello, que la propuesta de producto, el diseño y la onda del lugar adoptados por Harper se asemejan mucho a los de esta marca líder en el rubro. De hecho Lembert asegura que "*este (Joe and the Juice) es un gran concepto y está dirigido a una base de consumidores que desea más de lo que su bar típico de jugos o café les ofrece: un lugar al que llamar suyo*" (LEMPERT PARA FORBES, 2017). En este sentido, Harper busca posicionarse de la misma manera que lo ha hecho Joe and the Juice, buscando diferenciarse de sus competidores no solo por la propuesta gastronómica sino por la onda y la atmosfera generada en el local. Es sobre ella donde radica la propuesta única de valor.

Por otro lado, se encuentra Starbucks, el cual se trata de un competidor indirecto, pero que aun así puede robarle público a Harper en términos de ocasión de consumo. Dicha marca es líder en lo que a generación de experiencia refiere. En este sentido, existen múltiples fortalezas de Starbucks que Harper podría tomar como ejemplo, al ser éste líder en estrategia de marketing basada en la experiencia.

De esta manera, el valor de Starbucks no es el producto en sí, sino la experiencia que conlleva tomarse una taza de café allí. Así, uno de los puntos fuertes de Starbucks es poner al cliente en el centro, y garantizar su completa satisfacción: "*la estrategia global de Starbucks vuelca sus principales esfuerzos en crear un servicio de atención al cliente que haga las delicias del consumidor. La atención al cliente es fundamental. Un cliente satisfecho se convertirá en embajador de tu marca, mientras que un cliente descontento puede generarte una crisis sin precedentes*" (GALINDO PARA INCRENTA, 2017). Así, la marca busca que el consumidor tenga una experiencia inolvidable a la hora de consumir sus productos, tratando de construir una relación con cada uno de ellos. En consecuencia, Starbucks genera que sus clientes sean fanáticos de la marca, logrando altos niveles de lealtad en ellos. De este modo, se reconocen determinadas fortalezas en Starbucks dignas de ser replicadas en el modelo de negocio de Harper (ver Figura 16: Starbucks como modelos generador de experiencia).

Figura 16: Starbucks como modelo generador de experiencia



Fuente: Elaboración propia

De esta manera, podemos reconocer los siguientes puntos a replicar:

1) Personalización: Starbucks ofrece suficientes opciones para que el consumidor pueda realizar el café a su gusto. Así, se puede personalizar el producto pudiendo elegir el tipo de café, el tipo de leche (entera, descremada, de soja), el tipo de azúcar (blanca, rubia y marrón), el tamaño del café, y el topping que se quiera: canela, chocolate, vainilla, entre otros. A su vez, incluyen nuestro nombre en el vaso, creando un vínculo mucho más personal con el cliente al llamarlo por su nombre.

2) Ambientación y diseño: todos los locales de Starbucks poseen una identidad única y acorde a las últimas tendencias. Poseen cómodos sillones y mesas de madera de categoría, utilizan colores cálidos y espacios luminosos, proveen siempre WIFI gratuito a sus clientes y ponen música agradable. Todo esto con el objetivo de crear un lugar donde el consumidor se sienta cómodo y con el que pueda conectarse.

3) Producto símbolo de status: tomar un café en Starbucks es mucho más que eso, la marca se ha posicionado de tal manera en la mente de los consumidores logrando un vínculo emocional con ellos. La gente cree que consumir sus productos los hace diferentes y especiales, provocando que Starbucks no solo venda café sino un estilo de vida. A partir de la asociación emocional han logrado que la marca tenga un valor simbólico poco frecuente en la industria.

4) Diversificación de producto: Starbucks ha incursionado en distintos productos adyacentes al café para explotar aún más su negocio. En este sentido, no solo comercializa sus granos de café sino que también vende *frappucinos* en cadenas de supermercados. Además ha redoblado su apuesta al té, incorporando en su menú distintos tipos y variedades.

5) Programa de fidelización de clientes: Starbucks cuenta con su programa de fidelización de clientes denominado “My Starbucks Rewards”. En el trabajo de graduación de Maria Ailin Tahan, cuyo principal estudio es dicho programa, se asegura que "*el programa se basa sobre 4 pilares fundamentales. Como primer pilar está la frecuencia, a mayor frecuencia de visita y consumo en las tiendas, los*

beneficios escalan por los diferentes niveles. Como segundo pilar se encuentra la simplicidad, cada vez que algún miembro registrado paga con la tarjeta Starbucks, gana una estrella. A medida que acumulan estrellas los premios crecen, logrando bebidas gratis y una tarjeta personalizada al llegar al nivel dorado. En el tercer pilar encontramos lo emocional y aspiracional, donde se dan beneficios en función al nivel en que se encuentre ubicado el usuario, reconocimientos el día del cumpleaños del consumidor, se busca a la vez sorprender constantemente al usuario, hay contenidos y accesos que solo pueden acceder en una primera instancia los usuarios inscriptos y finalmente se da el entendimiento de las preferencias del cliente. Como cuarto pilar del programa es la consistencia en las comunicaciones, siempre se busca reforzar una única identidad de marca destacándose y captando la atención de los usuarios" (TAHAN, 2016: 23).

6) Neuromarketing: con solo poner un pie en alguna de sus tantas sucursales, uno nota un ambiente distinto. En este sentido, Starbucks apela a estimular los cinco sentidos (olfato, gusto, vista, tacto y oído), es que absolutamente todo en Starbucks está pensado para que el cliente goce de su tiempo allí. De esta manera, además de la ambientación y el diseño de sus locales, Starbucks siempre tiene aroma a café al entrar, una excelente selección musical, y cómodos sillones sobre los cuales recostarse.

7) Merchandinsing: Starbucks refuerza su identidad y el vínculo con sus clientes por medio de la comercialización de productos complementarios como botellitas, vasos térmicos, tazas y pocillos. Los mismos se adaptan de acuerdo a la época y festividades del año y el lugar en el mundo. Así Starbucks realiza tazas distintas en cada país haciendo de sus tazas un verdadero artículo de colección. De esta manera, logran una promoción extra por intermedio de sus tazas.

Todas estas acciones funcionan muy bien en Starbucks, por lo que podrían llegar a ser buenas estrategias para ser implementadas en Harper Juice en un futuro cercano, ya que las mismas favorecen el posicionamiento que la compañía anhela lograr.

4. OBJETIVOS

El objetivo de este Plan de Marketing es brindarle a Harper Juice una estrategia de comercialización y marketing que incluya un plan de posicionamiento de marca dentro de la industria gastronómica. De esta manera, el presente trabajo deberá sentar las bases para la construcción y fortalecimiento de su estrategia de marca, conjuntamente con un plan de comunicación que le permita posicionarse dentro de la industria en la cual compite. Al mismo tiempo y de la mano de la construcción marcaria, se fijará un aumento en las ventas a modo de poder cuantificar los esfuerzos comunicacionales. Es así que el trabajo contará con objetivos tanto cualitativos como cuantitativos.

En este sentido, el primer objetivo cualitativo será posicionar la marca dentro del mercado local, más concretamente dentro de la zona de la Capital Federal. Para esta meta será además fundamental el trabajo de generación de *awareness* de marca dentro del segmento de consumidores al cual apunta Harper. A partir de esto, se desprende el segundo objetivo del trabajo que será atraer a nuevos clientes y retenerlos a través de un programa fidelización. Esto ayudará al cumplimiento del objetivo cuantitativo. A su vez, se propone crear y ejecutar mejoras en la estrategia de comunicación digital.

El objetivo cuantitativo del plan de marketing será generar un aumento en las ventas de la empresa en un 10% en términos monetarios y en unidades. Se incluye también las unidades ya que se debe tener en cuenta que los valores monetarios pueden verse alterados por la inflación por la que atraviesa actualmente Argentina, lo que hace que año a año las cifras no sean comparables entre sí. Es por ello que se propone, a modo de analizar un aumento en las ventas, las unidades vendidas con el fin de obtener datos que brinden una mayor precisión al respecto.

Así, de los objetivos anteriormente mencionados se pretende lograr una recordación de marca en el segmento target del 75%, para que en consecuencia

exista un mayor contacto con la marca y se generen así un aumento en las situaciones de consumo. Esto se medirá con reportes internos de la compañía (ventas) conjuntamente con encuestas cuantitativas al target objetivo con el fin de controlar la eficacia del proyecto.

5. PLAN OPERATIVO

Luego de haber analizado la situación global de Harper Juice en su conjunto, tanto a nivel macro como micro, y habiendo descripto las principales características del segmento objetivo conjuntamente con la estrategia de la compañía, se procederá en este capítulo a desarrollar el plan de marketing atendiendo a las cuatro variables fundamentales del marketing mix: Producto, Precio, Plaza y Promoción. De acuerdo a Dolan "*La estrategia de marketing implica 2 actividades principales: 1) seleccionar un mercado objetivo y determinar el posicionamiento deseado del producto en la mente de los clientes objetivo y 2) Especificar el plan de actividades de marketing para lograr el posicionamiento deseado"* (DOLAN, 2000:1). En este sentido, tomando como punto de partida el posicionamiento estratégico anteriormente descripto se procederá a analizar las prácticas actuales de marketing de Harper y asimismo se propondrán nuevas a modo lograr los objetivos del presente trabajo.

5.1 Producto

Dolan define al producto como "*el paquete total de beneficios obtenidos por el cliente*.[…] *El producto debe ser considerado desde el punto de vista del valor entregado al cliente*" (DOLAN, 2000:5). Por otro lado, los autores Stanton, Etzel y Walker, definen al producto como "*un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad, y marca*" (Stanton, Etzel, Walker, 2007). En este sentido, el producto *core* de Harper Juice es, tal como lo dice su nombre, los jugos, mezclando todo tipo de frutas y verduras frescas. Un diferencial de Harper es su preparación en el momento, con la capacidad de personalizar el producto de acuerdo a los gustos del cliente, pudiendo incorporar en los jugos azúcar a pedido del cliente, al igual que miel, jengibre, maca, saborizantes de vainilla, entre otros. Esto es una diferencia con respecto a la mayoría de sus competidores que comercializan jugos naturales prensados en frío. El hecho de que

sea preparado en el momento, da garantía de la calidad de la materia prima y brinda al consumidor transparencia en el proceso productivo. Tal como fue anteriormente mencionado, uno de los principales atributos de los jugos de Harper Juice es que no contienen ni agua ni azúcar, ni ningún otro tipo de ingrediente, por lo que sus jugos son 100% jugo de fruta. Esto es un atributo importante ya que garantiza su procedencia natural y saludable. Los jugos son una bebida funcional, ya que no solo satisfacen la necesidad básica de sed, sino que además contienen un alto beneficio nutricional. Las combinaciones de los distintos jugos de Harper Juice fueron especialmente pensadas de tal modo que cada jugo tenga su propio beneficio nutricional. De esta manera, los jugos se encuentran categorizados de la siguiente manera (ver Anexo 5: Jugos Naturales Harper Juice):

Figura 17: Clasificación Jugos Harper

Fuente: http://www.harperjuice.com/#open-modal-list

- **Be Inmune:** cuya misión es reforzar las defensas. Así, los beneficios de estos jugos son fortificadores, antiinflamatorios y reparadores del sistema inmunológico.
- **Be clean:** cuya misión es purificar el organismo (jugos detox). Así, los beneficios de estos jugos son alcalinizantes y depurativos.
- **Be balanced:** cuya misión es equilibrar el cuerpo. Así, los beneficios de estos jugos son vitamínicos, revitalizantes y mineralizantes.

- **Be attractive:** cuya misión es prologar la belleza del cuerpo. Así el principal beneficio de estos jugos es el antioxidante.
- **Smoothies & Protein Shakes:** cuya misión es activar la energía del organismo. Así los beneficios de estos son energizantes, revitalizantes y regeneradores.

Tal como puede ser apreciado en el Anexo 5 (Jugos naturales Harper Juice), la oferta de jugos es variada, con un surtido de jugos en base a jugo de frutas/verduras y otros en base a leche para el caso de los *smoothies*. Cada uno de estos productos ofrece un beneficio nutricional diferente, atendiendo a los nutrientes de las distintas frutas y verduras. Cada uno de los jugos se encuentra realizado con fruta y verdura de la más alta calidad, además al no poseer ningún tipo de agregado, cada vaso de jugo contiene entre 4 y 6 frutas dependiendo el tamaño. A su vez, dentro de esta cartera de productos están aquellos batidos formulados especialmente para entrenamiento como son los *protein shakes*. Por otro lado, también se ofrece una amplia gama de limonadas, entre ellas limonada de coco, de pepino, de maracuyá, de kale y por último la clásica con menta y jengibre.

Por otro lado, es importante mencionar el hecho de que Harper Juice no cuenta actualmente con jugos prensados en frío. Si bien ha desarrollado para determinados eventos sus jugos envasados, lo cierto es que al día de hoy no comercializan sus productos bajo esta metodología, ya que requiere de una estructura de negocio totalmente distinta, donde los procesos de producción varían, como así también la maquinaria empleada, el manejo del stock, los ciclos de vida y la comercialización del producto. Como ya fue anteriormente mencionado, bajo la teoría de la matriz Ansoff y la BCG, los jugos prensados en frío son el siguiente paso a seguir por la compañía en términos de crecimiento con la introducción de nuevos productos. Así, estirando sus productos a mercados cercanos podría llegar a encontrar una posición de mercado más dominante, pasando a ser el líder en lo que a jugos de frutas y verduras naturales respecta.

Marca

Una marca es un término o logotipo que permite identificar los bienes y servicios de una compañía y diferenciarlos así de su competencia. Para el caso de la empresa en estudio, la marca seleccionada es **Harper**, siendo su slogan "*Urban juicers for healthy adventures*". Tanto el nombre de la marca como su slogan, dan cuenta de la impronta extranjera, que va con la mano del segmento al cual apunta, ya que no todos en Argentina hablan inglés, aunque se trata de un país con una alta tolerancia a palabras extranjeras a diferencia de países como España. Si bien se trata de un nombre con proveniencia angloparlante, lo cierto es que Harper es fácil de pronunciar, aun para aquellas personas que no hablan inglés.

Otro aspecto indispensable de una marca es su logotipo. Este facilita a que la misma sea fácilmente identificada y reconocida. Para el caso bajo análisis, su logotipo es el siguiente:

HARPER
JUICE & COFFEE STORE

Se trata de un logotipo que representa la simplicidad del negocio, destacando más que nada el nombre de la marca y en un segundo plano los productos ofrecidos: Juice & Coffee Store. Es un logo fácil de leer y recordar y es versátil para ser aplicado en distintos medios gráficos. Tiene un estilo limpio y minimalista, con colores sobrios, que dan cierta noción de sofisticación.

Packaging

Al tratarse de jugos de frutas y verduras frescas, los envases son de plástico transparente a modo de que el contenido pueda ser apreciado por el consumidor desde afuera. De esta manera, el consumidor puede apreciar la frescura, calidad y colorido de las frutas y verduras sin ningún tipo de aditivo y conservante y observar en todo momento lo que está consumiendo. El transparente refuerza la idea de natural, no teniendo ingredientes ocultos o algo que esconder. A su vez, al ser un mix frutal, el color resulta visualmente atractivo motivando el consumo. El que sea de plástico, facilita que el producto pueda ser consumido en cualquier lugar, sin necesidad de tener que ser consumido en el local.

Figura 18: Packaging Harper Juice

Fuente:https://www.google.com.ar/search?q=harper+juice&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiP8fj37N_aAhWBPpAKHbupA1YQ_AUICigB&biw=1280&bih=541#imgrc=uGBNCrOG1vqRFM:

Los jugos pueden ser consumidos en dos tamaños, el mediano de 330 cc y el grande de 440 cc. Sin embargo, todos los que son *protein shakes* vienen en una única medida de 600 cc. Los vasos son de un material semiflexible, facilitando su posterior reciclado. Además, cada uno de ellos cuenta con el logo de Harper en tonos transparentes dejando ver en su interior el contenido.

Líneas de Producto

Más allá de los jugos naturales Harper cuenta con cafetería, pudiéndose disfrutar de distintos tamaños y *blends* de café. En este sentido, el café ocupa un lugar preponderante dentro de la carta de Harper, ya que el mismo se trata de un *blend* que Puerto Bles creó especialmente para la empresa. A partir de esta personalización de producto, se puede a su vez, adquirir la bolsa de café en las sucursales de Harper, haciendo de su café algo distintivo respecto de sus competidores. Los cafés pueden ser adquiridos en distintos tamaños: el azul de 120cc, el rosa de 230cc y el amarrillo de 470cc. Se ofrecen numerosos tipos de café como lo son, Lattes, Machiattos, Moccas, Flat White, Capuccinos, Black Coffee, Expresso, entre otros. Reforzando la idea de saludable, Harper ofrece la posibilidad de personalizar aún más el café pudiendo optar entre leche de vaca, leche de soja, o leche de almendras de Pampa Vida. A su vez, cuenta con opciones naturales más sofisticadas poco normales en el mercado gastronómico argentino. Entre ellas se encuentra el Golden Milk, compuesto de cúrcuma, canela y leche o el Matcha Latte Pink de té verde matcha y leche vaporizada o el Maca Mocca Pink de leche, nibs de cacao, vainilla y maca andina.

Por otro lado, el menú cuenta con distintos tipos de comida de índole rápida, para acompañar a las bebidas. En este sentido, Harper cuenta con oferta dulce que incluye tostadas, *muffins* y pequeñas tortitas. Además tiene otras opciones más saludables como son bowl de açaí, bowl de yohurt y granola, chia pudding y bowl de frutas. En esta línea, ofrece además snacks como barritas de cereal y bolsitas de frutos secos de la marca Zafra.

Por último, Harper cuenta con opciones para el almuerzo, opciones que incluyen hamburguesas veganas, ensaladas, sándwiches, *wraps*, bagels, tartas y sopas. A continuación el detalle del menú:

Sandwiches

- Avocado: Palta, mozzarella, tomate y pesto
- Club sándwich: Pollo, mozzarella, tomate y pesto
- Vegetariano: Calabaza, berenjena, zapallito, mozzarella y pesto
- Salmón: salmón, queso crema, espinaca, palta y pesto
- Classic: Jamón cocido, mozzarella,
- Harper: atún, mozzarella, tomate y pesto
- Raw: Jamón crudo, mozzarella, tomate y pesto

A su vez, se le ofrece al consumidor la posibilidad de elegir el pan del sándwich entre masa madre clásico, masa madre con semillas y masa madre con aceitunas y aceite de oliva.

Wraps

- Avocado: Palta, mozzarella, tomate y pesto
- Club sándwich: Pollo, mozzarella, tomate y pesto
- Vegetariano: Calabaza, berenjena, zapallito, mozzarella y pesto
- Salmón: salmón, queso crema, espinaca, palta y pesto
- Classic: Jamón cocido, mozzarella,
- Harper: atún, mozzarella, tomate y pesto
- Raw: Jamón crudo, mozzarella, tomate y pesto

Bagels

- Classic: queso crema
- Salmon: queso crema, palta y salmón
- Avocado: queso crema y palta

Tartas

- Tarta de cebolla y queso
- Tarta de espinaca y tomate Cherry
- Tarta de calabaza y queso

- Tarta de brócoli
- Tarta de pollo y champiñón
- Tarta mixta de verduras, calabaza y queso
- Tarta de jamón, queso y tomate
- Tarta de puerro

Sopas

- Sopa de calabaza, coco y jengibre
- Sopa de espinaca, brócoli y Kale

Bowls

Açai: açaí, frutilla, banana y coco

Fruit: mix de frutas frescas de estación

Urban: yohurt natural con granola

Pastelería

- Muffin de chocolate vegano
- Muffin de arándanos
- Muffin de chocobanana
- Cookies de avena y pasas
- Cookies de chocolate y nuez
- Cookie de *matcha*
- Barritas de manzana, miel y canela
- Barritas de chocolate, avellana y coco
- Barrita de pasas, damasco y almendras
- Medialunas y croissants
- Alfajor vegano
- Tostadas

Todos los productos de Harper se tratan de bienes no durables y de conveniencia, ya que son productos de precios bajo relativos, esto significa que el

consumidor no realizará un gran esfuerzo en su búsqueda, por lo que se debe generar familiaridad de marca para efectivizar la venta.

Por otro lado, más allá del producto físico brindado por Harper, existen otro tipo de cosas que hacen a la oferta de la compañía. En este sentido, se trata de todos aquellos aspectos más intangibles y relacionados al servicio que Harper desea ofrecer. De este modo, Harper presta especial atención a la influencia del entorno sobre la persona, es por ello que el diseño de sus tiendas ocupa un lugar predominante dentro de la estructura de su compañía. De acuerdo a Knapp, los factores del entorno como lo son los muebles, el estilo arquitectónico del local, el decorado de los espacios interiores, las condiciones de la luz, los aromas u olores, la paleta de colores utilizada, la temperatura, la música, la disposición de los objetos, los materiales y las formas o superficies de los objetos ejercen una gran influencia en el resultado de una relación interpersonal. Es sobre esta cuestión donde Harper realiza especial hincapié a modo de crear una identidad o imagen corporativa, siendo ésta el conjunto de rasgos propios de un producto que lo caracterizan frente a los demás. Así, entendiendo que los consumidores no sólo acuden a un lugar por el producto en sí mismo, sino que también entran en juego otras variables que lo acompañan como lo son la identidad, el estilo y la imagen de marca que invoca, es fundamental que Harper agregue valor al consumidor no sólo en términos tangibles sino también intangibles. Así, el estilo de sus sucursales se encuentra diseñado para que el consumidor experimente una estadía agradable, con mobiliario cómodo y un estilo arquitectónico que refiere a lo natural mediante la utilización de elementos de madera. A su vez, la disposición de la materia prima como las frutas y verduras se encuentra a la vista del consumidor sobre los escaparates principales, dando nota de la transparencia de su materia prima como así también dando un toque colorido al lugar haciendo clara evidencia al producto que comercializa. En la misma línea, la musicalización dentro de la sucursal también se encuentra pensada, así la compañía cuenta con una *playlist* en Spotify diseñada por ellos, *playlist* que los consumidores pueden seguir. Por otro lado, respecto de todos aquellos beneficios adyacentes al producto en sí, Harper ofrece atención

personalizada, con el objetivo de brindar un excelente servicio. Todas las sucursales cuentan wifi y con la posibilidad de leer distintos diarios en formato papel invitando a los consumidores a quedarse en el lugar. De la misma manera, Harper pone a disposición libros de su biblioteca para invitar a los consumidores a leer en sus cómodos sillones. Asimismo, la compañía ofrece la posibilidad de venir con bicicleta, disponiendo de un lugar específico para que los clientes puedan dejarlas y atarlas. En esta misma línea, se invita a que sus clientes vengan con sus mascotas, al ser un lugar *pet friendly* ofreciendo la posibilidad de hidratación para los perros.

Por otro lado, tal como ya fue mencionado anteriormente Harper ofrece la posibilidad de personalizar las bebidas, ofreciendo opciones para aquellas personas veganas o intolerantes a la lactosa como lo son la leche de almendras o de soja. Asimismo se puede saborizar los cafés con esencias de vainilla, chocolate, caramelo y/o avellanas. Siguiendo el ejemplo de Starbucks Harper también pone el nombre del cliente en los vasos a modo de poder generar un vínculo con él.

En conclusión para que una marca sea realmente efectiva dentro del mercado se debe poder percibir. Es importante mencionar que el objetivo principal del marketing de experiencias no es sólo vender los productos sino generar una fascinación con la marca, lograr que el comprador se identifique con el universo que propone Harper, creando conciencia acerca de ésta y proporcionándole un set de profundas emociones.

5.2 Plaza

Dolan define al canal como "*un conjunto de mecanismos o red a través de la cual una empresa se lanza al mercado y está en contacto con sus clientes para una variedad de tareas que van desde la generación de demanda hasta la entrega de bienes*" (DOLAN, 2000:8). Harper comercializa sus productos por medio de un canal directo, sin intermediarios. Dentro de sus canales de comercialización encontramos los offline y los online. En cuanto a los offline, actualmente la empresa cuenta con

tres sucursales, todas ellas atendidas de manera directa, sin ningún tipo de formato de franquicia. Los locales fueron seleccionados en base a zonas de la Capital Federal con mucho movimiento, transitadas y alto tráfico de gente. A su vez, fueron localizadas en zonas de la Capital Federal que respondan al segmento al cual se apunta. En este sentido, la primera sucursal –y más importante- se encuentra ubicada en el barrio de Recoleta, más específicamente en la calle Pueyrredón al 1782. Este es su local de mayor expansión, siendo el emblema de la marca. Este local cuenta con un primer espacio donde se encuentra la barra con el menú desplegado por arriba de ella y mesas para aproximadamente 30 comensales. Luego a través de un pasillo se conecta con una zona un tanto más privada que posee sillones y una biblioteca. Dicho espacio está configurado para clientes que planean una estadía más prolongada, por ende buscan un lugar más privado, retraído del bullicio de la calle y con butacas más confortables.

Figura 19: Sucursal Harper Pueyrredón- Recoleta

Fuente:https://www.google.com.ar/search?q=harper+juice&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiOgpeL79_aAhXHFpAKHZKQDbsQ_AUICigB&biw=1280&bih=541#imgrc=XHfEkOvmzpe8lM:

Por otro lado, Harper cuenta con una sucursal en el shopping de Palermo, Distrito Arcos. Dicho local fue abierto en el año 2016 y posee una configuración distinta a la ofrecida en la tienda de Pueyrredón. En este sentido, dicho comercio es un gazebo ubicado en el patio del shopping Distrito Arcos (Palermo) con una disposición bien pequeña, pero que ofrece la misma variedad de productos. El comercio en sí solo permite el acceso de entre 2 y 3 empleados, pero posee a su vez, todo un patio con mesas y sombrillas que permiten al cliente consumir dentro de ese espacio. El lugar resulta ideal y muy agradable para días soleados, no tanto así para días lluviosos en donde la facturación cae considerablemente.

Figura 20: Sucursal Harper Distrito Arcos

Fuente: https://www.groupon.com.ar/deals/harper-juice-and-coffee-store-jugo-1-1

En tercer lugar, se encuentra la sucursal ubicada en el patio de comidas del Dot Baires Shopping en el barrio porteño de Saavedra. Dicho local es el más nuevo de todos, siendo su apertura en el año 2018. La misma impone su identidad a pesar

de estar dentro del patio de comidas de un shopping. Dicha sucursal trabaja muy bien al poseer un flujo de personas asegurado por estar inmerso en un shopping que cuenta con gran afluencia de personas. La misma posee un aire más parecido a la sucursal de Recoleta, ya que cuenta con mayor expansión y con el mismo *layout* y objetos como las lámparas, paredes de cerámicos y cajones de fruta al frente de su mostrador.

Figura 21: Sucursal Harper Dot Baires Shopping

Fuente:https://www.tripadvisor.com.ar/Restaurant_Review-g312741-d15016060-Reviews-Harper-Buenos_Aires_Capital_Federal_District.html

Si bien todos los locales comercializan los mismos productos, cada uno posee una identidad diferente. En este sentido, la sucursal de Pueyrredón posee mayor flujo de gente durante la semana, apoyándose en ventas de gente que se

encuentra por la zona, que al estar de paso aprovecha para hacer un momento de pausa. De esta misma manera, el estar a una cuadra y media del Hospital Alemán, le ofrece un caudal de gente asegurado, no solo por los pacientes que se atienden allí, sino también por los mismos médicos quienes concurren asiduamente al local. Por otro lado, la sucursal de Distritos Arcos y Dot Baires Shopping recibe mayor afluente de personas durante los fines de semana, momento en que los shoppings poseen mayor concurrencia.

Todos los locales poseen la misma impronta con una ambientación similar y adecuada de acuerdo al contexto que la rodea. En este sentido, todos tienen la misma imagen utilizando colores y materiales iguales. Los colores se mantienen en la gama de los grises y amarillos y para la ambientación se utilizaron materiales que refieran a lo natural como la madera. Los locales tienen un *look* moderno y urbano, con mesas de madera y sillas de aluminio de colores que le dan un tinte fresco al lugar. En todos los casos, el menú se despliega arriba de la barra y se exponen los productos en heladeras al frente de la misma. Excepto por el local del Dot, las otras dos sucursales cuentan con mesas con sombrillas al aire libre, aportándole un aire fresco y en sintonía con la onda que propone el lugar.

Con respecto a lo anteriormente mencionado en relación a la matriz Ansoff, bajo el criterio de 'desarrollo de nuevos mercados', lo cierto es que sería muy beneficioso para la compañía el desembarco de la misma en Zona Norte, ya que existen múltiples localidades donde Harper podría abrir sucursales con una proyección positiva de ventas. En este sentido, Vicente López, San Isidro o Nordelta serían potenciales mercados a los cuales se podría llegar a apuntar, teniendo en cuenta que el segmento objetivo es similar al que se dirige actualmente.

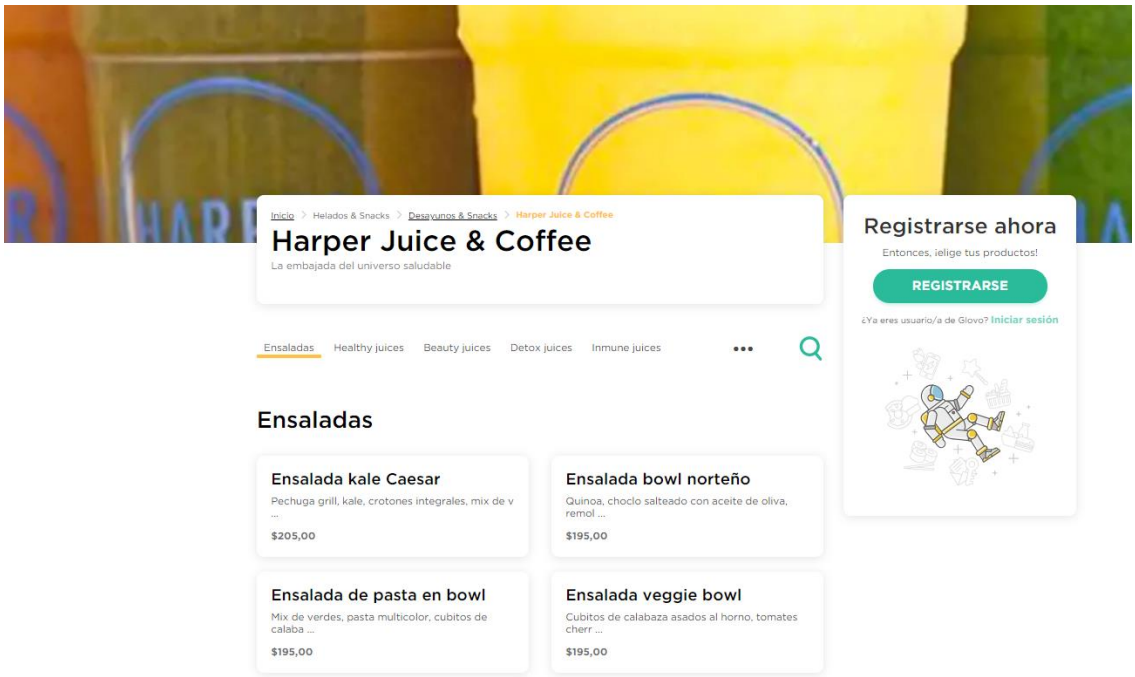
Por otro lado, se encuentran los canales de comercialización online. En este sentido, actualmente Harper comercializa sus productos a través de las plataformas de PedidosYa y Glovo. De este modo, se ofrece la totalidad del menú mediante estas plataformas, pagando un envío aproximado de entre $40-60 dependiendo de

la distancia. La ventaja de estos canales, es la posibilidad de llegar a más consumidores que no necesariamente se encuentran en la zona de los canales de distribución físicos, ventaja que es aún más beneficiosa para las Pymes: "*estas opciones permiten a comercios y/o industrias que no contaban con delivery llegar a la puerta del cliente*" (LANDI, Directora General de Pedidos Ya Argentina, 2018). Dichas plataformas ofrecen la posibilidad de ampliar la demanda de producto trascendiendo las barreras de los canales de distribución físicos.

Sin embargo, actualmente Harper no está explotando al máximo la potencialidad de estas plataformas. En este sentido, la empresa aún no cuenta con Rappi, una de las plataformas esenciales en este tipo de rubro, ya que gran parte del caudal de pedidos por *delivery* se realizan a través de ella. Es por ello, que el presente plan de marketing propone establecer un vínculo con Rappi a modo de poder aumentar su caudal de venta. Hoy en día la presencia de una empresa gastronómica en este tipo de plataformas se la considera indispensable, más aun teniendo en cuenta el tipo de producto que comercializa Harper, producto que encaja a la perfección con el modelo de negocio de las apps anteriormente mencionadas no solo por la oferta gastronómica en sí sino también por su concordancia con el segmento objetivo.

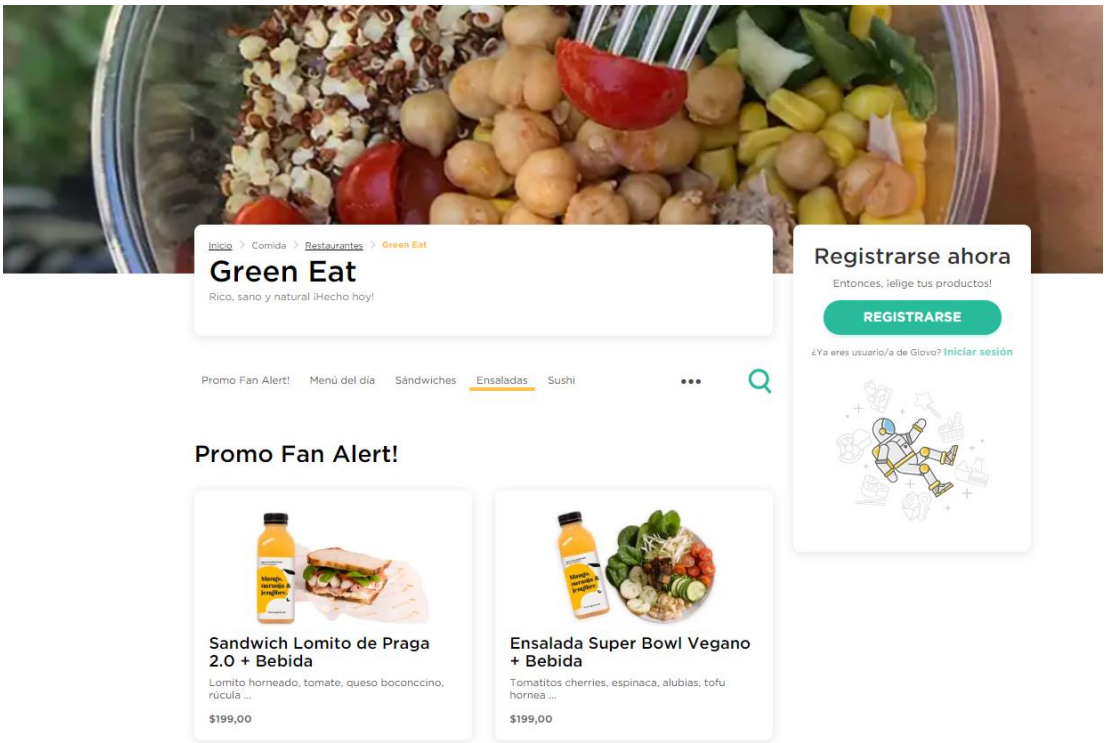
Por otro lado, actualmente en la plataforma de Glovo, Harper no cuenta con un diseño atractivo en comparación con sus competidores directos como TeaConnection o GreenEat. En este sentido, la clave se encuentra en la descripción de los platos y las fotos, que motiven el deseo de compra. Actualmente Harper cuenta con la descripción correcta de cada uno de los respectivos productos, sin embargo no posee fotos que acompañen dicha descripción. La comida entra por los ojos, por lo que es importante incorporar fotos atractivas de los productos comercializados a modo de motivar aún más la compra (ver Figura 22 y 23, Harper en Glovo y TeaConncetion en Glovo).

Figura 22: Harper en Glovo



Fuente: https://glovoapp.com/es/bue/store/harper-juice-coffee/

Figura 23: TeaConnection en Glovo

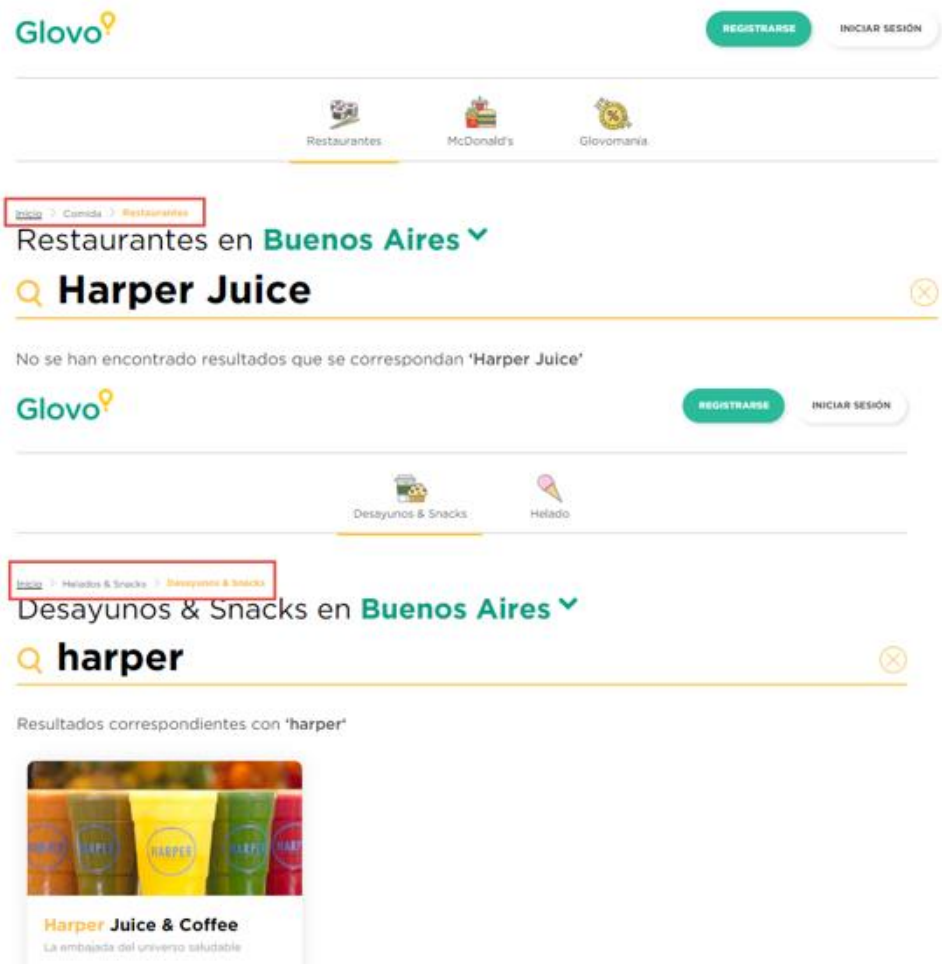


Fuente: https://glovoapp.com/es/bue/store/tea-connection

Del mismo modo, se propone comercializar vía dichas apps, distintos combos de alimentos más bebidas (tal como lo hace GreenEat, ver Figura 23) a modo de tentar al consumidor la compra de ambos productos y así poder aumentar el ticket facturado. En este sentido, es normal que al tratarse de compras que incluyen el delivery, se presuma que el consumo es hogareño, lo que implica que por lo general los consumidores compran comida y la acompañan con bebidas de su casa. Al ofrecer un combo, con una estrategia básica de precio, se motiva la compra al sentir el consumidor que hace "negocio" comprando ambos productos por un precio cerrado.

Asimismo, Harper no posee buenos criterios de búsqueda, haciendo que se pierda gran parte de la masa de potenciales clientes. En este sentido, ante las variables de búsqueda "comida", "restaurantes", "saludable" o "deli", Harper no puede ser hallado, ya que la compañía se encuentra categorizada bajo los filtros de "helados & snacks" y "desayunos & snacks" (Ver Figura 24: Presencia de Harper Juice en Glovo). A esto se le suma que al buscar a la competencia directa (como Be Juice, Greeneat, TeaConnection), la misma se encuentra bajo los criterios de búsqueda adecuados, haciendo que Harper sufra una pérdida aún mayor en términos competitivos. Es por ello, que se propone realizar una reconfiguración de los criterios de búsqueda de la compañía, ya que los que posee actualmente no reflejan fielmente los productos y beneficios que ofrece la marca.

Figura 24: Presencia de Harper Juice en Glovo



Fuente: Elaboración propia en base a datos de globo.com.ar

Por último, la utilización de estos canales no se encuentra tan explotada como la de los canales físicos. Es por ello, que el presente plan de marketing recomienda hacer mayor uso de estas plataformas tratando de promocionar la presencia de Harper en ellas. En este sentido, la facturación por medio de estas aplicaciones genera un mayor volumen de ventas sin tener que incurrir en mayores costos fijos, por lo que de esta manera se vuelve muy atractivo hacer un buen aprovechamiento de estas herramientas. Para ello, se debe asegurar la correcta explotación de las mismas por medio de una constante promoción de estos canales de distribución. De esta manera, es importante tener en cuenta que los clientes más fieles son aquellos que suelen visitar los canales de comercialización físicos.

Asegurarse de que ellos estén al tanto de la posibilidad de ordenar a domicilio por medio de estas aplicaciones es fundamental. Para ello, se recomienda recurrir a opciones tradicionales como la promoción en el punto de venta por medio de la comunicación a través de los mismos empleados, como así también por medio de *flyers* y/o *displays* en las mesas. A su vez, se recomienda generar una base de datos de clientes, para poder promocionar la posibilidad de ordenar a domicilio, ofreciendo un código promocional para probarla. Por último, se puede reforzar dicha idea promocionando el canal en redes sociales, posteando fotos de los productos de Harper, ofreciendo en el copy la posibilidad de pedirlo a domicilio de forma inmediata.

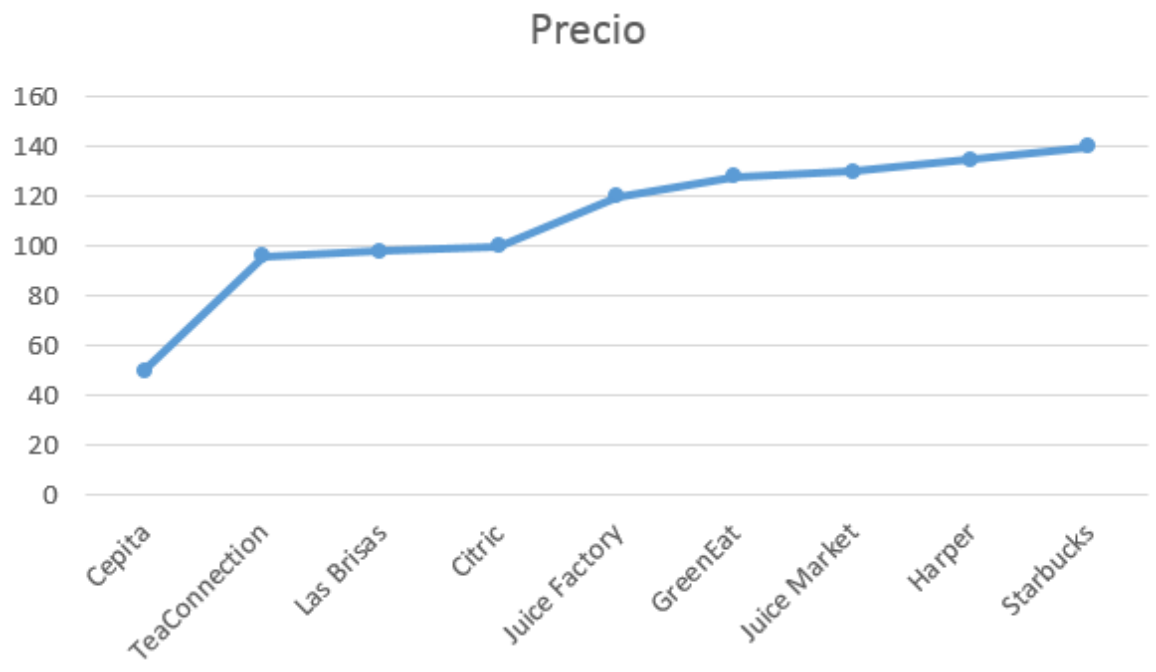
5.3 Precio

De acuerdo a Dolan, "*la combinación de producto, lugar y promoción determina la percepción del cliente objetivo del valor del producto de la empresa que el cliente está dispuesto a pagar. Esta debe ser la guía principal para determinar el precio del producto. Una vez que la empresa ha creado valor para los clientes, tiene derecho a capturar parte del valor para sí mismo para financiar futuros esfuerzos de creación de valor. Este es el papel de los precios efectivos*" (DOLAN, 2000:13). Para la correcta fijación de los precios, es importante establecer un precio de referencia del producto que permita captar la mayor cantidad de clientes en virtud del valor ofrecido y las características del producto, sin perder de foco la estructura de precios. En este sentido, se debe mantener un margen de precios razonables que fomente el desarrollo de competitividad en el mercado teniendo en cuenta los precios de aquellos productos similares y sustitutos. Además, se debe determinar cuál es el precio adecuado que genere utilidad para el negocio teniendo en cuenta la base de clientes con la que opera la empresa y la venta de productos complementarios a los jugos.

Para la fijación del precio, Harper optó por una estrategia de marca y precio de diferenciación, lo que significa que posee precios un poco más elevados, pero ofreciendo una contraprestación que justifica dicha diferencia. Como ya fue anteriormente mencionado, la empresa apunta a un segmento ABC1, por lo que el precio es una variable que juega un rol muy importante en el posicionamiento estratégico de la marca. Sin embargo, teniendo en cuenta el momento por el que atraviesa actualmente la Argentina, no se debe abusar de los precios, ya que en contextos de crisis y alta inflación, es normal que los consumidores -incluso aquellos de mayor nivel adquisitivo- restrinjan sus gastos particularmente en este tipo de categorías.

Como ya se mencionó, la compañía compite mediante una estrategia de diferenciación y su política de precios se encuentra atada a cuestiones tales como sus costos, la variación constante de precios y los descuentos/ promociones. Con respecto a los costos, es indispensable mantener una estructura de costos prolija con el fin de garantizar que el precio sugerido cubra los costos totales de la operación de la empresa, garantizando una ganancia permanente a lo largo del tiempo. De esta manera, el precio debe cubrir los costos de materia prima, mano de obra, servicio, local, transporte de materia prima y otros costos inherentes al negocio como servilletas, *packaging*, limpieza, vajilla entre otros. A su vez, se debe evaluar mensualmente los precios de los productos para verificar que se encuentren acorde a los índices de inflación y a los márgenes de utilidad esperados, tratando a la vez de no generar una merma en el consumo por los altos precios. En este sentido, el precio siempre debe ser evaluado en función de la competencia, manteniendo la calidad del servicio y la materia prima pero sin descartar la competitividad en el precio. A estos efectos, Harper comercializa sus productos a un precio similar al de sus competidores directos (ver Figura 25: Análisis de precio de la competencia).

Figura 25: Análisis de precio de la competencia



Fuente: Elaboración propia

Para la fijación del precio, se consideran los precios de la competencia y de los productos sustitutos, como *frapuccinos*, jugos concentrados y jugos prensados en frío. De acuerdo a ello se trazó el siguiente mapa de posicionamiento de precio a modo de evaluar la estrategia de precio dentro del marketing mix de Harper. Para ello, se estableció como variable de comparación no solo el precio sino que también lo saludable del alimento.

Figura 26: Mapa de posicionamiento de precio

Fuente: Elaboración propia

De dicho mapa de posicionamiento podemos concluir que Harper se posiciona como una opción cara en comparación a productos similares como lo son el jugo natural de naranja Citric y/o los jugos de frutas Las Brisas. Sin embargo dichos productos no son competencia directa de Harper, en tanto no ofrecen los mismos beneficios. En términos de precio Starbucks se ubica en rangos similares, siendo este uno de los principales competidores en términos de ocasión de consumo, aunque su oferta no pone foco en lo saludable. Igualmente al tener en cuenta que se trata de la competencia indirecta con un modelo de negocio similar indica que la estrategia de precios adoptada es la correcta.

A continuación, se detalla el listado de precios que posee Harper en la actualidad. Es apropiado mencionar, que los mismos pueden sufrir variaciones

constantes debido al contexto inflacionario por el que atraviesa actualmente la Argentina (ver Anexo 6 para mayor detalle de precios).

PRODUCTO	PRECIO
Jugos	$130-155
Limonadas	$95
Smoothies	$105-155
Protein shakes	$150-180
Café	$85-98
Sandwich	$140-265
Wraps	$140-265
Ensaladas	$195-280
Bagels	$95-248
Fruit bowls	$120-245
Tartas	$135
Pastelería	$30-95

Fuente: Elaboración propia

5.4 Promoción

Dolan define a la promoción como el "*conjunto de formas de comunicarse con los clientes para fomentar su conocimiento del producto, el conocimiento de sus características, su interés en comprar, la posibilidad de probar el producto y/o repetir la compra. El marketing efectivo requiere un plan de comunicaciones integrado que combine esfuerzos de ventas personales y no personales, como publicidad, promoción en ventas y relaciones públicas*" (DOLAN, 2000:11). De acuerdo a los datos recolectados por una encuesta realizada (ver Anexo 13: Encuesta Harper Juice), sólo el 23,60% de los encuestados ha oído mencionar la marca Harper Juice, lo que manifiesta que más del 70% de los encuestados nunca ha oído hablar de la marca. Los pocos que la conocen han oído hablar de ella a través del contacto

con su familia y amigos, en las redes sociales, o la ha visto en la calle. Esto demuestra que la marca es poco conocida dentro de su segmento objetivo, manifestando una clara falta de *awareness*. Actualmente Harper no cuenta con grandes estrategias promocionales. Es por ello, que este plan de marketing viene a suplir este vacío en el marketing mix de la compañía. La idea es acompañar la estrategia de negocio y lograr un posicionamiento eficaz que ayude al crecimiento de la marca. De esta manera, la mayor parte de los esfuerzos estarían enfocados en esta variable a modo de poder cumplir con los objetivos planteados en el presente plan de marketing. Dichos esfuerzos estarán enfocados en generar *awareness*, a partir del reconocimiento y recordación de marca. Hoy en día, la marca se define como "*Urban juicers for healthy adventures*" y como "la embajada del mundo saludable en Buenos Aires". Bajo estos lemas se apoya para definirse como un representante de la alimentación saludable y como un espacio para tomarse un *break* dentro de la vorágine que imprime la ciudad de Buenos Aires. Lo saludable de los jugos es el atributo principal que Harper desea explotar, es la carta de presentación principal sin la cual no podría existir, por lo que es importante que dicho atributo esté presente en la mente del consumidor. En este sentido, los aspectos fundamentales sobre los cuales debe girar la comunicación son el comer sano y a la vez rico, con comida rápida y práctica que no deja de ser saludable y con una gran variedad de productos. Si bien la competencia ha tomado en cuenta estos atributos, lo cierto es que no son elementos de conexión automática en la mente de los consumidores. Asimismo, los objetivos de comunicación son generar atención, conocimiento y recordación de marca, promover compra y recompra y obtener un claro posicionamiento y diferenciación respecto de sus competidores.

El plan de comunicación combinará estrategias de promoción tanto en el medio offline como en el online. Al tratarse de una Pyme, el presupuesto destinado a la promoción no es el suficiente como para realizar una estrategia de medios masiva, por lo que se privilegiarán aquellas comunicaciones dirigidas directamente al consumidor, con el objeto de no desperdiciar recursos. En este sentido, se tratará de llegar al segmento objetivo con acciones más direccionadas que favorezcan la

relación costo- beneficio. En consecuencia, el medio online predominará por sobre cualquier estrategia de comunicación que pueda llegar a hacerse en el medio offline, debido a su posibilidad de segmentar correctamente las comunicaciones. Igualmente ambos medios se combinarán de tal manera de lograr los objetivos planteados por el presente trabajo.

Actualmente, Harper posee una estructura de promoción tradicional, no muy sofisticada, con redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter y YouTube. Hasta el momento, se realizan unas pocas promociones y sorteos mediante sus redes sociales y han desarrollado la idea de la "NutriHarper". La misma es una nutricionista a la que se le puede realizar preguntas mediante las redes sociales. Así, todos los martes y jueves la NutriHarper responde consultas de los consumidores a través de Instastories. A su vez, también se le puede escribir a un mail de Harper creado especialmente para este fin (nutricion@harperjuice.com). La NutriHarper surge para ayudar a crear el universo saludable que promueve Harper, al considerar que la educación alimenticia es fundamental para mejorar la alimentación de las personas. De este modo, se creó un espacio de información, consejos, asesoramiento personalizado y tips nutricionales.

Propuestas

Con respecto a las estrategias de comunicación para el medio offline, se propone en primer lugar, realizar eventos trimestrales dentro de los locales denominándolas "Harper fest". En ellas los consumidores podrán degustar las distintas variedades de jugos, junto con oferta gastronómica saludable acorde a la propuesta de Harper y algún tipo de atractivo cultural, como bandas, DJ's, pinturas, juegos. En las mismas puede estar la 'NutriHarper' enumerando los atributos y beneficios de cada uno de los distintos jugos. De esta manera, con la fiesta se le da a la marca una onda fresca y alegre, pero a la vez, con la presencia de una nutricionista se muestra comprometida con lo que a alimentación saludable refiere. La idea sería organizar estos eventos para generar visibilidad y recordación de

marca y a su vez, para tener contenido para ser compartido vía redes sociales. En este sentido, la idea sería mostrar actividades de los eventos mediante *Instastories* y/o vivos.

Por otro lado, se propone una vez cada tanto realizar promociones como "*happy hours*", en donde haya 2x1 en jugos y promociones en el mismo local. Esto se realiza con el objetivo de generar tráfico en los locales en momentos de poca gente, promoviendo así la compra o la prueba de consumidores que en tanto no existiera tal oferta no consumirían.

De la misma manera, se propone realizar degustaciones tanto de café como de los jugos invitando mediante las redes sociales a aquellos que quieran acercarse. Dicha acción es muy utilizada por Starbucks que organiza degustaciones de café reiteradamente en sus sucursales. Las mismas ayudan a que no sólo el cliente pruebe el producto, sino que a la vez se genere un vínculo con la marca e interactúe con ella. Al tener a Puerto Bles de socio estratégico, la degustación de distintos tipos de café se vuelve una oferta tentadora, más para aquellos que son amantes de esta bebida y no tanto así de los jugos naturales.

Por otro lado, a modo de construcción marcaria, es importante realizar acciones de *branding* como la utilización de *merchandising* que expongan y potencien mucho más la imagen de la marca. De esta manera, los empleados de Harper cuentan con remeras y gorras que lucen el logo de Harper. A ello se le sumarán biromes y calcomanías para ser repartidas a los clientes de la marca. De la misma manera, se ofrecerá a los clientes la posibilidad de adquirir vasos plásticos transparentes (ver Anexo 7: Ejemplo de merchandising) como los de Starbucks, haciendo luego un descuento a quienes traigan sus vasos para preparar allí su bebida. De esta manera, no sólo se logra exposición con el merchansiding sino que a su vez se promueven acciones que generen la recompra.

Asimismo, se propone la creación de un *foodtruck* de los del estilo de Guapaletas (ver Anexo 8: Ejemplo de foodtruck), que se encuentre preparado tanto

para eventos privados, corporativos como venta al público. Dichos *foodtrucks*, son originales y suelen captar la atención de la gente. El mismo es un nuevo canal de distribución que no sólo puede generar nuevos ingresos sino también un mayor nivel de exposición de la marca. En un segundo momento, y ya contando con mayor reconocimiento como marca, se podría llegar a tener una participación en alguna feria gastronómica como Buenos Aires Market, Boquitas Abiertas o Masticar, ferias que son muy concurridas por el segmento *foodie*. Este tipo de participaciones en ferias gastronómicas reconocidas por el público son un buen espacio para la promoción, ya que el concepto de la feria se relaciona bien con la marca y son muy frecuentadas (150.000 personas en la edición de Masticar 2018). Para las mismas se podría utilizar el *foodtruck* mencionado anteriormente.

Actualmente Harper cuenta con determinados *partnerships* que le garantizan una cierta demanda. En este sentido, el personal del Hospital Alemán obtiene un 20% de descuento al presentar su credencial en la sucursal de la calle Pueyrredón. Del mismo modo, en los locales de los shoppings el personal de los distintos comercios del shopping obtiene igual descuento. De la misma manera se podría ampliar la base de *partnerships*, mediante la inclusión de alianzas con gimnasios de la zona. De esta manera, siendo miembro de dichos gimnasios se puede acceder a un descuento a modo de promover la consumición en los locales.

Por otro lado, se encuentra la necesidad de contar con un programa de fidelización que permita conocer cuáles son los clientes de Harper Juice. En este sentido, es importante recopilar información acerca de los mismos con el objeto de reconocer aquellos que más consumen y así saber a quién priorizar y beneficiar. De esta manera, se propone la contratación de la empresa Fidus. La misma es una herramienta que permite que usuarios se registren y obtengan descuentos (de acuerdo a su consumo) en múltiples comercios adheridos. Así, cuanto más consumen más beneficios se les otorga. Fidus posee más de 200 comercios en donde el cliente puede ir juntando puntos y así acceder a descuentos. Al mismo tiempo, Harper obtiene un beneficio, ya que centraliza toda la información pertinente

al cliente: quien compra, que, cuando y que tan seguido. De esta manera Harper puede reconocer la red de sus mejores clientes. Fidus arma el esquema de premios a medida de Harper de manera que sea la adecuada para la estructura de la empresa. Así también, ellos se encargan de la instalación de la tablet y el sistema de fidelización en el local y proveen a Harper de tarjetas de manera que los clientes puedan adherirse al programa de forma gratis en la misma sucursal. El cliente deberá escanear la tarjeta en cada compra para ir sumando puntos y con ellos canjearlos por premios.

La utilización de dicha empresa sería útil para Harper Juice en el sentido que no deben afrontar las dificultades que implican un programa de fidelización, por lo que la tercerización es una buena opción. A su vez, existen diversos comercios que ya cuentan con dicha plataforma lo que lleva a que los clientes sientan una motivación de tenerla al poder acceder a través de ella a múltiples beneficios y no únicamente a una sola compañía. Actualmente Fidus cuenta con 200 locales adheridos y 60.000 usuarios, lo que la hace una beneficiosa herramienta para crear relaciones durables con los clientes.

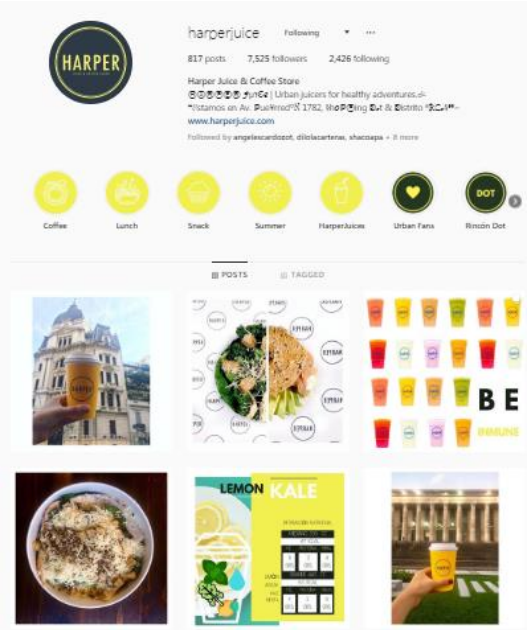
Al mismo tiempo, a partir de la obtención de los mails de los clientes se irá armando una base de datos que sirva a modo de poder generar un vínculo con los consumidores a través del email marketing. Así, la idea será establecer un canal de comunicación con los clientes a través del mail, informándole acerca de lanzamientos de nuevos productos, invitación a la Harper Fest y las degustaciones y a su vez mandarle ofertas específicas y promociones para fechas especiales como San Valentín, Día del Amigo, Navidad o Día de la Primavera, entre otros. De la misma manera, se enviará una promoción en el mes del cumpleaños del consumidor.

Por otro lado, se realizarán acciones atendiendo a las estrategias de comunicación del medio online. Como ya fue anteriormente mencionado, Harper

Juice cuenta con diversas redes sociales entre ellas Facebook, Instagram, Twitter y YouTube.

Instagram: El usuario de Harper en Instagram es @harperjuice. El mismo cuenta actualmente con 7525 seguidores y es una de las redes sociales más activas de la marca. A través de la cuenta se comparte contenido relacionado con su oferta gastronómica y sus canales de distribucion (sucursales de Recoleta, Distrito Arcos y Dot Baires Shopping). Así, fotos de los productos (más que nada de los jugos y café) y de las distintas sucursales son las más compartidas. A su vez, se realizan publicaciones acerca de los beneficios nutricionales de los distintos alimentos, más que nada de aquellos desconocidos como lo son el matcha, el kale o açaí.

Figura 27: Instagram Harper Juice



Fuente: https://www.instagram.com/harperjuice/

Como parte del presente plan de marketing, se propone que Instagram además de publicar contenido relativo a la marca, se utilice también para publicar los eventos, degustaciones, happy hours y promociones que realice Harper. Todo esto con el objetivo de atraer a nuevos clientes a la marca. En este sentido, será la red social más importante, siendo uno de los principales canales de comunicación

con sus clientes. De este modo, se propone en un primer momento tratar de ampliar la base de seguidores, siendo elemento fundamental como modo de generación de *awareness*. Para ello, se propone realizar los típicos sorteos de la plataforma, de modo tal que los actuales seguidores etiqueten a otros usuarios que deban seguir a la marca para participar. Hasta el momento se realizaron concursos siendo la manera de ganar, respondiendo una pregunta correctamente. Así, se generaban intereacciones con los clientes pero no un aumento de la base de seguidores (Ver Anexo 9: Concurso en Instagram de Harper). Es por ello que se propone modificar la metodología a modo de aumentar la base de seguidores de Harper, ya que es a partir de un masa más sustancial de personas que se puede lograr un mayor *awareness*. En este sentido, es clave el desarrollo de la masa de seguidores, ya que a poco a poco ellos se convertirán en compradores.

Del mismo modo, se debería implementar el uso de *influencers*. Hasta ahora Harper no ha hecho ningún tipo de arreglo con ninguno de ellos y la realidad es que son una muy buena estrategia para lograr llegar al segmento objetivo de manera directa. En este sentido, "*un influencer es una persona que cuenta con cierta credibilidad sobre un tema concreto, y por su presencia e influencia en redes sociales puede llegar a convertirse en un prescriptor interesante para una marca*" (SOCIALMOOD PARA 40 DE FIEBRE). De esta manera, se propone realizar arreglos con influencers a modo de que ayuden a promocionar a la marca, teniendo ellos una amplia base de seguidores. Así, la idea sería seleccionar influencers a modo de que generen *awareness* dentro de sus seguidores y comiencen en consecuencia a seguir a la marca. Los influencers seleccionados son Florencia Fernandez (@thehealthyblogger, 278K seguidores), Florencia Dafne Raele (@beautyfreak.room, 139K seguidores), Manuela Lorenzo (@comeconsciente, 183K seguidores). Se eligieron a estos influencers ya que coinciden con el segmento objetivo al cual se desea llegar. Además poseen un estilo saludable y sano que combinan con la personalidad de la marca. Por otro lado, más allá de aquellos influecers relacionados al mundo *healthy* se propone paralelamente otros tres tipos de influecers no tan relacionados con la alimentación saludable pero que tienen llegada al segmento objetivo. Así, influencers como Josefina Ayerza

(@joseayerza, 20.2K seguidores), Constanza Dietrich (@conidietrich, 50.3K seguidores) y Cat Courreges (@catcourreges, 25.1K seguidores) serían las elegidas. La idea será que los mismos hagan posteos con productos de Harper y hasta promocionen mediante sorteos la marca, promoviendo que sus seguidores comiencen a seguir a Harper Juice.

Al mismo tiempo, se propone realizar una campaña de publicidad dentro de la plataforma de Instagram tanto mediante el uso de *Instastories* como en el feed de Instagram. El objetivo es que la marca se vuelva conocida generando *awareness* de marca por lo que la inversión en promoción es fundamental. Utilizando Instagram for business y sus precisas opciones de segmentación se puede llegar al público que se desea eficientizando de esta manera los recursos de la compañía. En este sentido, las redes sociales son muy ventajosas, ya que permiten utilizar criterios de segmentacion muy ricos, en donde se puede conocer gustos muy especificos de las personas y en base a ello mostrar contenido interesante para el usuario. Para el caso de Haerper, la idea sería utilizar anuncios en Stories y en foto en el medio del feed de Instagram (ver Anexo 10: Anuncios en Instagram).

Facebook: La página Harper Juice & Coffee Store cuenta actualmente con 7192 personas siguiéndola, similar al número de seguidores de Instagram. En ella comparte el mismo contenido que en su cuenta de Instagram. En esta línea se seguirá manteniendo de este modo, sumándole los nuevos formatos propuesto en la plataforma de Instagram descripto en el punto anterior. Para un futuro, se propone un contenido más interactivo que incluya infografías junto con los videos 360° de las distintas sucursales. Las infografías pueden ser de temas relacionados a la nutrición, los beneficios de un nuevo alimento, recetas saludables, entre otros.

De la misma manera que para Instagram, se propone realizar una campaña publicitaria en Facebook. Para el caso de Facebook se pretende publicitar mediante foto y video, no a través de historias, ya que estas no tienen el nivel de popularidad que poseen en Instagram.

YouTube: Harper Juice & Coffee Store tiene un canal de YouTube bajo ese nombre. En el mismo, se han subido unos pocos videos con una periodicidad de posteo de un video cada seis meses. El canal cuenta al día de hoy con 3 suscriptores y el máximo de *views* que lograron alguno de sus videos es 1095. Dichos números están lejos de lo que se desea. La realidad es que no es la plataforma más fuerte de Harper y tampoco es común su utilización en la industria. De hecho, Joe and the Juice posee la misma situación y Starbucks directamente no posee canal de Youtube. De este modo, no será una plataforma a la que se le destine recursos al no generar el *awareness* que se desea. Se mantendrá el canal ya que no genera costo alguno y se subirán los videos realizados especialmente para otras plataformas pero no se destinarán recursos para realizar producciones especialmente diseñadas para YouTube.

Twitter: Actualmente el Twitter de Harper cuenta con 48 seguidores. Lo cierto es que en los últimos años Twitter ha perdido atracción frente a otras redes sociales. Gran parte de los jóvenes ya no utiliza Twitter y quienes lo usan, lo emplean más como un modo informativo rápido que para interactuar y generar contenido relevante para los usuarios seguidores de una marca. Así, los últimos *tweets* de la marca fueron en Abril del año pasado, por lo que al igual que en YouTube, no se le destinará recursos a esta red social.

Spotify: Si bien Spotify no es una red social sino una plataforma de *streaming* de música, Harper la utiliza para construir marca compartiendo las canciones que son musicalizadas en las distintas sucursales. Los clientes pueden seguir a Harper y escuchar sus *playlists* que poseen una onda acorde a la personalidad de marca de la compañía.

Página Web: La página web de Harper es www.harperjuice.com. Si bien Harper no comercializa sus productos mediante su página web, la misma contiene información relevante para el cliente como el menú, las ubicaciones de sus tiendas

e información nutricional de cada uno de sus jugos (ver Anexo 11: Página Web Harper Juice). Además contiene un apartado especial para la 'NutriHarper' con distintas preguntas alimenticias que responden ahí mismo en la página, como por ejemplo "¿Cuál es la diferencia nutricional entre la leche de vaca y la leche de almendras?", o "Cuales son los beneficios del *matcha*?", entre otros. Esto se realiza con el objetivo de poder tener un espacio de educación alimenticia dentro de los medios propios de la marca. En consecuencia, no sólo promocionan alimentos comercializados por la compañía sino que a su vez educan en términos nutricionales acerca de los beneficios de cada uno de los distintos alimentos considerados 'nuevos' para la gastronomía a la que estamos acostumbrados. En términos generales la página web no es el sitio ideado para la conversión, sino que lo cierto es que sirve para la generación de marca.

Por último, se propone realizar una campaña de la mano de Google a través de Google Adwords, tratando de adquirir visibilidad cuando los clientes busquen negocios como el de Harper dentro de la plataforma de Google, ya sea a través de su buscador como de Google Maps. Esto permite aparecer en el momento exacto en donde el consumidor está realizando la búsqueda, pagando sólo por aquellos que consultan la propia web de Harper o llamando a su número telefónico. Dicha acción permitirá que no sólo los clientes consulten más la página web sino que además aumenten las visitas en el negocio al permitir ubicarla en el mapa. Para ello, la ubicación es esencial. En este sentido, Google te permite realizar campañas por geolocalización llegando a aquellas personas que se encuentran en el radio cercano a Harper Juice.

La idea es hacer una campaña que combine la red de búsqueda, es decir los anuncios de texto que aparecen en los resultados de búsqueda de Google cuando un usuario busca un producto o servicio similar al que Harper ofrece y una campaña de red de Display que son anuncios con imágenes que aparecen en sitios web o aplicaciones que visitan los potenciales clientes. De esta manera, el objetivo es estar presente en el medio online más que nada en el momento oportuno en el que

el cliente realiza una búsqueda, descubriendo a la marca en ese preciso momento que está en busca de dichos servicios. Actualmente la marca ya cuenta con Google Mi Negocio, lo que hace que ya estén visibles en Google Maps y se muestre información relevante para el consumidor como los horarios en los que abren los distintos locales, los números de teléfono, las opiniones de otros clientes y los horarios más concurridos (Ver Anexo 12: Google Mi Negocio- Harper Juice).

6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El siguiente cronograma se presenta como una guía para el próximo accionar de Harper Juice, bajando las acciones propuestas en el plan operativo en periodos específicos de tiempo. En el mismo se detalla la frecuencia de cada acción y los momentos seleccionados para llevar a cabo cada una de ellas.

Medio	Periodo											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Offline												
Harper Fest												
Happy Hours												
Degustaciones												
Merchandising												
Foodtruck												
Programa de Fidelización												
Online												
Instagram												
Facebook												
Influencers												
Sorteos												
YouTube												
Twitter												
Spotify												
Página Web												
Email Marketing												
Google Adwords												

Intensidad elevada
Intensidad media
Intensidad baja

Es importante mencionar determinadas consideraciones inherentes al presente cronograma. En primer lugar, la Harper Fest, los *happy hours* y las degustaciones se realizarán de manera esporádica y en momentos específicos y no bajo ciclos continuos. Para el caso del *foodtruck* y el programa de fidelización se trata de acciones de implementación que deben ser incorporadas en el negocio y llevadas a cabo de manera continua. Con respecto a las acciones en el medio online, la utilización de las plataformas de Instagram, Facebook y Google Adwords serán las más utilizadas y en donde mayores esfuerzos –tanto en tiempo como en dinero- se realizarán. Por otro lado, se mantendrán las plataformas de YouTube y Twitter pero no serán los medios fundamentales de comunicación de la compañía.

7. PRESUPUESTO Y RESULTADOS ESPERADOS

Para evaluar el cumplimiento de los objetivos del presente plan de marketing se realizarán relevamientos de informes de ventas mensuales para reconocer si las estrategias empleadas tienen algún impacto en ellas. A su vez, a modo de determinar la rentabilidad del presente plan de marketing se calculará el retorno sobre la inversión de marketing (ROMI) para luego poder aseverar si es recomendable llevar las acciones anteriormente mencionadas a cabo. A través de estos análisis se podrá comprobar la factibilidad financiera de las propuestas del presente plan de marketing. Por último se recurrirá a analytics con el fin de analizar la presencia de Harper en el medio online.

A su vez, es necesaria la implementación de herramientas de control. En este sentido, el control debe tener varios fines, por un lado, para tener un control de gasto destinado a cada una de las acciones planteadas en el presente plan de marketing. Por otro lado, servirá para la medición de su éxito o fracaso acorde a KPI's establecidos y por último, se utilizará también para sacar conjeturas y readaptar el plan acorde a los resultados que se obtengan.

De acuerdo al presupuesto que Harper destinará a los fines de marketing y comunicación, se reconocen todas las acciones anteriormente mencionadas tratadas como un todo. En este sentido, existen conceptos cuyos gastos son de una única vez como lo pueden ser el *foodtruck* y el programa de fidelización (marcados en celeste en la Figura 28), y otras de carácter continuo en donde se precisa la destinación de fondos mes a mes como puede ser la publicidad tanto en redes sociales como en Google Adwords.

En el siguiente cuadro se detalla el concepto de gasto de acuerdo a cada una de las distintas acciones propuestas en el presente plan de marketing. Es importante mencionar que dichos costos se encuentran calculados en base a

precios de la fecha, por lo que pueden sufrir modificaciones al encontrarnos bajo un contexto inflacionario.

Figura 28: Presupuesto Plan de Marketing

Acción	Descripción	Costo
Harper Fest	Producto, DJ, NutriHarper	$90.000
Happy Hours	Producto (Jugos)	$5.500
Degustaciones	Producto (jugos y café)	$5.000
Merchandising	Biromes, calcomanías	$3.500
Promoción Canales online (displays)		$40.000
Google Adwords	Publicidad paga en motores de búsqueda	$45.000
Publicidad en Instagram	Pago a la plataforma por Instastories y en el feed	$63.000
Influencers		$100.000
Sorteos	Producto	$5.500
Publicidad en Facebook	Fotos y videos en el feed	$56.000
YouTube	Videos creados para otras plataformas	-
Twitter	Videos y fotos creados para otras plataformas	-
Spotify	Playlist de Harper	-
Página Web		-
Email Marketing		$24.000
Foodtruck	Trailer más ploteo	$275.000
Programa de Fidelización	Implementación	$87.500
	TOTAL	**$800.000**

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, el Estado de Resultados de una compañía consolida toda la información de las ventas devengadas y los costos incurridos en un ejercicio, permitiendo ver cuál es el resultado de la empresa en él. A continuación se detalla el Estado de Resultados de Harper para el año 2018 y el proyectado para el siguiente año considerando la aplicación del presente plan de marketing. Cabe mencionar que la proyección del Estado de Resultados del año 2019 se encuentra realizado sin tener en cuenta la inflación esperada para dicho año, por lo que en consecuencia dichos números se pueden ver modificados de acuerdo a las circunstancias inflacionarias reinantes actualmente en el país.

Figura 29: Estado de Resultados Harper Juice

	2018		2019
Ventas	29.343.757,51		32.278.133,26
Costos por ventas	(12.954.082,00)		(14.249.490,20)
Contribución Marginal	16.389.675,51		18.028.643,06
Costos fijos	(8.798.832,00)		(8.798.832,00)
Gastos de Marketing	(107.580,00)		(800.000,00)
Resultado antes de impuestos	7.483.263,51		8.429.811,06
Impuestos	(2.843.640,13)		(3.203.328,20)
Resultado neto	**4.639.623,38**		**5.226.482,86**

Fuente: Elaboración propia en base a datos provistos por Harper

Por último, el ROMI es la métrica utilizada para evaluar la rentabilidad sobre una inversión de marketing realizada. En términos de marketing se la considera una métrica importante, ya que ella reconoce al gasto en marketing no como un costo sino como una inversión que trae aparejada ganancias. Para el cálculo de dicha métrica se debe calcular la siguiente fórmula considerando la contribución marginal obtenida por el incremental en ventas y aquellos costos generados a partir del presente plan de marketing. Así la fórmula del ROMI es la siguiente:

$$\text{Return on Marketing Investment} - \text{ROMI (\%)} = \frac{[\text{Revenue Attributable to Marketing} * \text{Contribution\% (\%)} - \text{Marketing Cost (\$)}]}{\text{Marketing Cost (\$)}}$$

De esta manera, aplicando dicha fórmula al presente plan de marketing, obtenemos que un ROMI de 104,8%, tomando para el cálculo los siguientes valores:

Ventas Incrementales	$ 2.934.375,75
Costos por ventas	$(1.295.408,20)
Gastos de Marketing	$800.000

En consecuencia, se puede decir que el presente plan de marketing es rentable y debería ser llevado a cabo.

8. CONCLUSIONES

El objetivo de este Plan de Marketing era brindarle a Harper Juice una estrategia de comercialización y marketing que incluya un plan de posicionamiento de marca dentro de la industria en la cual compite. En el presente trabajo se trató en un primer momento de presentar un panorama del contexto –tanto externo como interno- en el cual se sumerge la empresa, con el fin de entender cuáles son las dinámicas que influyen en el campo estratégico de Harper. De este análisis de mercado e industria se rescató que la categoría de jugos naturales de frutas y verduras seguirá creciendo atendiendo a la creciente preocupación de los consumidores por su salud y su interés por ingerir alimentos saludables y nutritivos. En este sentido, la mejora de hábitos alimenticios motiva y fortalece la idea de negocio que Harper propone. De igual modo, fue importante reconocer cual es el *modus operandi* actual de Harper como compañía dentro de la oferta de mercado gastronómica actual: a que segmento apunta, cuál es su propuesta de valor y su posicionamiento estratégico. En un segundo momento el trabajo se adentró en el plano operativo de la empresa, analizando cada una de las variables del marketing mix, identificando la situación actual de cada una de ellas y proponiendo nuevas ideas y/o recomendaciones para ser incorporadas en el futuro. Con respecto al marketing mix, el presente trabajo reconoce los esfuerzos de Harper en términos de su propuesta de producto y precio acorde al servicio y calidad que propone. En estas dos variables no se han identificado mayores conflictos, por lo que no se planteó cambio alguno. Con respecto a los canales de distribución, se recomendó una mejor utilización y explotación de los canales online, apalancándose en sus ventajas, a través de las cuales puede ampliar su segmento objetivo. De esta manera, se aconsejó realizar una promoción más intensa de los canales online, junto con el rediseño de ellos, para lograr que su propuesta se vea más atractiva en términos gráficos. Por último, la variable ‘promoción’ fue la más examinada, ya que a partir de ella dependía el cumplimiento de los objetivos propuesto en el presente trabajo. En este sentido, el trabajo intentó formular una estrategia de comunicación que diera a conocer un poco más la marca en el segmento apuntado. De esta

manera, se propusieron diferentes medios y acciones por los cuales lograr el objetivo propuesto, tratando de posicionar la marca dentro del mercado local, más concretamente dentro de la zona de la Capital Federal. Para este objetivo en particular era indispensable la generación de *awareness* de marca dentro del segmento de consumidores al cual apunta Harper. Para ello se propusieron acciones como la organización de eventos trimestrales denominados “Harper fest”, la realización de *happy hours* y de degustaciones, la elaboración de merchandising y la implementación de un *foodtruck*. A su vez, se propusieron mejoras en la estrategia de comunicación digital, tales como la publicidad online tanto en Facebook como en Instagram, la utilización de influencers y la realización de sorteos por medio de las redes sociales mencionadas. Asimismo, se propuso la utilización de Google Adwords y programmatics a fin de promocionar Harper Juice en el medio online y así a partir de ello obtener mejores resultados. En este sentido, sería adecuado realizar la misma encuesta ya realizada (ver Anexo 13: Encuesta Harper Juice) en un tiempo posterior a la ejecución de las mencionadas acciones con el fin de ver la efectividad de las mismas y distinguir si ha aumentado el *awareness* de marca. En un segundo lugar, se trabajó en el objetivo secundario del trabajo el cual consistía en atraer a nuevos clientes y retenerlos para lo cual se propuso un programa de fidelización. El mismo consiste en incorporar a Fidus como programa de fidelización el cual permitirá reconocer quienes son los clientes de Harper, cuanto consumen y que consumen.

Se fijó como meta un aumento en las ventas a modo de poder cuantificar los esfuerzos propuestos en el presente plan de marketing. En este sentido, de acuerdo a las estimaciones realizadas, se determinó que es factible poder lograr el objetivo de ventas pautado, aunque con algunas dificultades derivadas de la situación económica actual de la Argentina, que afectan a la industria en general y no específicamente a Harper. De acuerdo a los análisis realizados, el ROMI es de 104,8%. En consecuencia, se considera que la estrategia postulada generará valor para la compañía en estudio, por lo que es recomendable llevarla a cabo.

9. BIBLIOGRAFIA

- Acuerdo Argentina- FMI (2018), Disponible en: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/acuerdo_argentina-fmi-final1.pdf
- Ámbito Financiero, 2019. “El mercado mantiene la estimación de inflación en torno al 29%”. Fecha de artículo: 04/02/2019. Disponible en: https://www.ambito.com/el-mercado-mantiene-la-estimacion-inflacion-torno-al-29-n5014146
- Arbia, Carlos (2018), “El Gobierno lanzó lineas de crédito para Pymes”. Fecha del artículo: 03/07/2018. Disponible en: https://www.infobae.com/economia/2018/07/03/el-gobierno-lanzo-lineas-de-creditos-para-pymes-con-tasa-fija-del-29-anual/
- BBC- Índices tasas de interés (2018). Disponible en https://www.bbc.com/mundo/noticias-45363180
- Blanco, Javier (2018) “El mercado espera para 2018 una inflación de 40,3% y una caída del 1,9% de la actividad. Fecha del artículo: 04/09/2018. Disponible en: https://www.lanacion.com.ar/2168899-el-mercado-espera-2018-inflacion-403-caida
- CABACE- Estado de Internet en Argentina y la región, Segundo Semestre 2017. Disponible en: https://www.cabase.org.ar/wp-content/uploads/2017/09/CABASE-Internet-Index-II-Semestre-2017.pdf
- CABACE- Estado de Internet en Argentina y la región, Segundo Semestre 2017. Disponible en: https://www.cabase.org.ar/wp-content/uploads/2018/09/CABASE-Internet-Index-II-Semestre-2018.pdf
- Camara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), 2018. Disponible en: https://cace-static.s3-us-west-2.amazonaws.com/uploads/estudios/estudio-anual-comercio-electronico-argentina-2018-resumen.pdf
- Chesnais, F. (2014). *Siete años después del inicio de la crisis: Notas sobre el estado de la economía capitalista mundial*. Fecha del artículo: 24/09/2014. Disponible en: <http://www.argenpress.info/2014/09/siete-anos-despues-del-inicio-de-la.html>. Fecha de consulta: 16/10/2014.
- Clarín (2018), “El comercio electrónico creció un 60% en un año”. Fecha del artículo: 30/08/2018. Disponible en: https://www.clarin.com/sociedad/comercio-electronico-crecio-60-ano_0_B1TbywSDX.html
- Dolan, R. (2000). Note on Marketing Strategy. Harvard Business Review. Boston.
- Domínguez, D. (2010) *Las Redes Sociales. Tipología, uso y consumo de las redes 2.0 en la sociedad digital actual.* Documentación de las Ciencias de la Información, vol. 33, p. 45-68.
- Dvoskin, R. (2004) *Fundamentos de Marketing*. Buenos Aires: Granica. Capítulo 6

- E-mergingmarkets (2014). *En e-commerce es vital ser capaz de adaptar a tu comañía*. Fecha del artículo: 07/04/2014. Disponible en: <http://e-mergingmarkets.com/lucas-denaro-en-e-commerce-es-vital-ser-capaz-de-adaptar-tu-compania/
- Ferreyra, M. (2013) *Casi la mitad de la población forma parte de la clase media*. Fecha del artículo: 15/09/2013. Disponible en: http://www.infonews.com/2013/09/15/politica-97828-casi-la-mitad-de-la-poblacion-forma-parte-de-la-clase-media.php
- Galindo, Esther para Increnta. Fecha del artículo: 04/08/2017. Disponible en: http://increnta.com/es/blog/estrategia-de-starbucks-fidelizacion/
- Gasalla, Juan (2018), "Con un crecimiento débil en 2018, Argentina complete 7 años de estanflación". Fecha del artículo: 06/06/2018. Disponible en: https://www.infobae.com/economia/2018/06/06/con-un-crecimiento-debil-en-2018-argentina-completa-siete-anos-de-estanflacion/ http://www.idaes.edu.ar/pdf_papeles/Moguillansky, Marina y Moncaut, Nicolás_Un análisis comparado de la trayectria de la desigualdad social en Argentina y Brasi.pdf
- http://www.pqs.pe/sites/default/files/2016/03/aprende-mas/branding-amp-pyme-un-modelo-de-creacion-de-marca-para-pymes-y-emprendedores.pdf
- https://www.feriamasticar.com.ar/quienes_somos_2018.php
- https://www.indec.gob.ar/
- Infobae (2018) "Alimentacion saludable. Fecha del artículo: 10/08/2017. Disponible en: https://www.infobae.com/tendencias/nutriglam/2017/08/10/alimentacion-saludable-al-73-de-los-argentinos-le-preocupa-su-dieta/
- Infobae (2018). Enconomía argentina en recesión. Fecha del artículo: 02/10/2018. Disponible en: https://www.infobae.com/economia/2018/10/02/nicolas-dujovne-la-economia-argentina-esta-en-recesion-y-va-a-estar-en-recesion-durante-un-tiempo/
- Ipofesional (2014). *Crece temor a más despidos y suspensiones en gremios del oficialismo y la oposición*. Fecha del artículo: 15/10/2014. Disponible en: <http://www.iprofesional.com/notas/198233-Crece-temor-a-ms-despidos-y-suspensiones-en-gremios-del-oficialismo-y-la-oposicin>. Fecha de consulta: 16/10/2014.
- Kabat, M., Aquino, C., Blanco, L., Manzano, V., Pasqualini, M., & Sartelli, E. (2014). *Taylorismo, fordismo y post-fordismo en la Argentina:¿la consolidación del régimen de gran industria*?. Razón y Revolución, (4).

- Kabat, M., Aquino, C., Blanco, L., Manzano, V., Pasqualini, M., & Sartelli, E. (2014). *Taylorismo, fordismo y post-fordismo en la Argentina:¿la consolidación del régimen de gran industria*?. Razón y Revolución, (4).

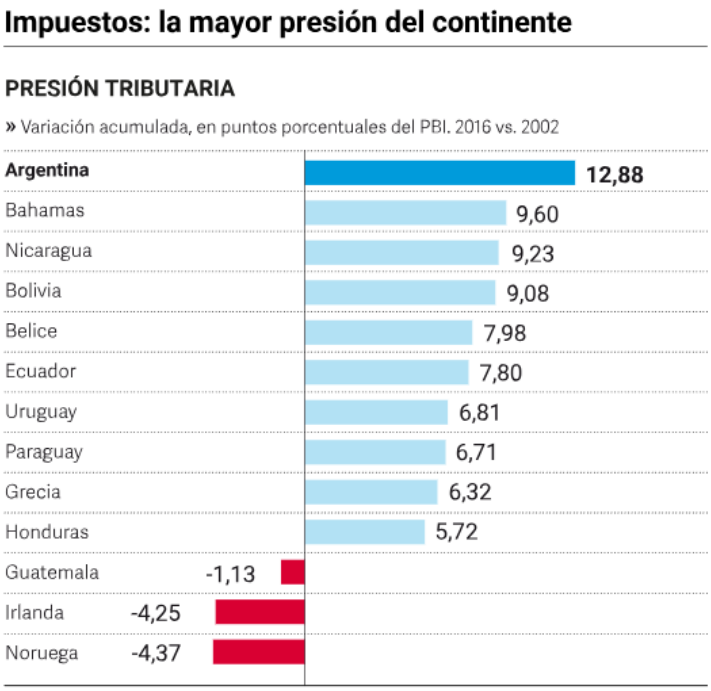
- Kantar (2018). "Finding Growth in Reinvented Retail".

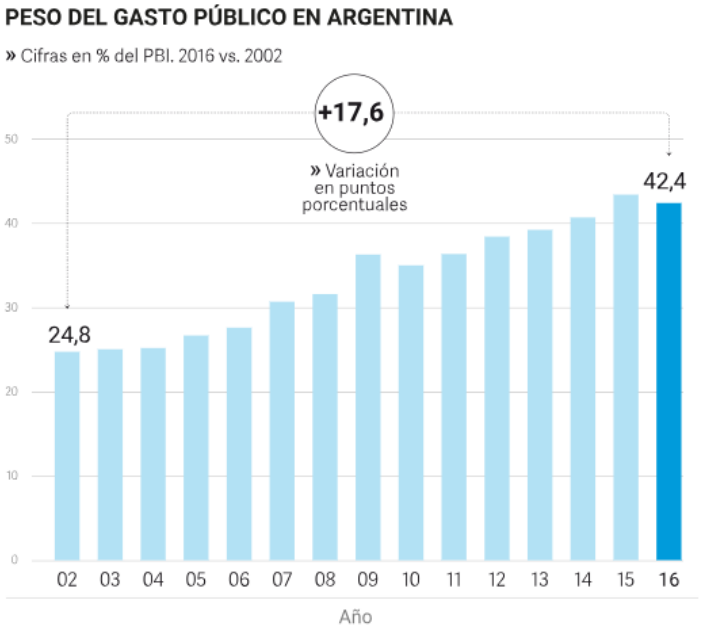
- Knapp, M. L., 1999. *La comunicación no verbal. El cuerpo y el entorno.* México: Paidós.
- Lembert, Phil para Forbes. Fecha del artículo: 31/01/2017. Disponible en: https://www.forbes.com/sites/phillempert/2017/01/31/joe-the-juice-might-well-be-the-next-starbucks/#697ae9a22a79
- Mathus Ruiz, Rafael (2018). "El FMI quiere fortalecer el acuerdo con la Argentina y no descartó más financiamiento. Disponible en: https://www.lanacion.com.ar/2169475-el-fmi-quiere-fortalecer-acuerdo-argentina-no
- Moguillansky, M., & Moncaut, N. (2014) *Un análisis comparado de la trayectoria de la desigualdad social en Argentina y Brasil en la última década*. Fecha del artículo: 16/08/2014. Disponible en:
- Morales Sola, Joaquin (2018), "Macri en el peor momento de la economia". Fecha del artículo: 11/11/2018. Disponible en: https://www.lanacion.com.ar/2190528-sin-titulo
- Nadín Argañaraz (2018) "Argentina, el país que más subió la presión impostiva". Fecha del artículo: 22/07/2018. Disponible en: https://www.clarin.com/economia/economia/argentina-pais-subio-presion-impositiva_0_S1ccf6k4m.html
- Nielsen (2015). Consumidores prefieren cada vez más lo natural. Fecha del artículo: 03/03/2015. Disponible en: https://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/consumidores-prefieren-lo-natural.html
- Nielsen (2016). Generaciones más jóvenes buscan alimentos más saludables. Fecha del artículo: 27/01/2016. Disponible en https://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2016/Generaciones-mas-jovenes-buscan-los-alimentos-mas-saludables.html
- Normativa de alimentos de la ANMAT. Disponible en: http://www.anmat.gov.ar/webanmat/normativas_alimentos.asp#
- Otero, Yanina (2018), "Rappi vs. Glovo: la guerra del delivery llegó a las Argentina Fecha del articulo: 19/03/2018. Disponible en: http://www.ambito.com/915571-rappi-vs-glovo-la-guerra-del-delivery-llego-a-la-argentina
- Página oficial de Be Juice: http://bejuice.com.ar/
- Página oficial de Green Eat: http://www.greeneat.com.ar/
- Página oficial de Harper Juice: www.harperjuice.com
- Página oficial de Juice Market Buenos Aires: https://juicemarket.com.ar/menu-productos/
- Página oficial de Juice Up: http://juiceup.com.ar/
- Página oficial de Teaconnection: http://teaconnection.com.ar/
- Página oficial de The Factory: https://thefactoryjuicebar.com.ar/

- Pittaluga, Juan Pablo. “Nuevas tendencias muestran gran potencial para el jugo 100% natural”. Fecha del articulo 11/11/2016. Disponible en: http://www.envasandoideas.com/es/growth/nuevas-tendencias-muestran-gran-potencial-para-el-jugo-100-natural.htm
- Plataforma www.thinkwithgoogle.com de Google (Enero de 2017). Disponible en: https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/recursos-yherramientas/video/salud-bienestar-tendencia
- Porter, M. (1985) Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press. Capítulo 2.
- Porter, M. (1991) Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Buenos Aires: REI. Capítulos 1 y 2.
- Porter, M. (1996) What is strategy?, Harvars Business Review, Boston
- Raphael, Rina para La Nación. Fecha del artículo: 01/02/2017. Disponible en: https://www.lanacion.com.ar/economia/joe-the-juice-la-cadena-danesa-que-amenaza-el-reinado-de-starbucks-nid1980565
- Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) del BCRA. Fecha del informe: Octubre 2018. Disponible en: http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM181031%20Resultados%20web.pdf
- Socialmood, “Qué es un Influencer?” Disponible en: https://www.40defiebre.com/que-es/influencer
- STANTON, William J, ETZEL, Michael J. y WALKER, Bruce J. (2007) "Fundamentos de Marketing", 14a edición. México: Mc Graw Hill.
- Tahan, Maria Ailin, 2017. Plan de Marketing “Lanzamiento My Starbucks Rewards en Argentina”, Universidad de San Andrés.
- Trout Jack y Steven Rivkin, El Nuevo Posicionamiento, McGrawHill, primera edición, 1996.
- Wasilevsky, J.D. (2013) *Antes Moreno, ahora Kicillof: los riesgos de volver a tener un "Superministro" con dominio total de la economía* Fecha del artículo: 15/12/2013. Disponible en: http://www.iprofesional.com/notas/197881-Antes-Moreno-ahora-Kicillof-los-riesgos-de-volver-a-tener-un-Superministro-con-dominio-total-de-la-economa

10. ANEXOS

Anexo 1: Presión Tributaria Argentina

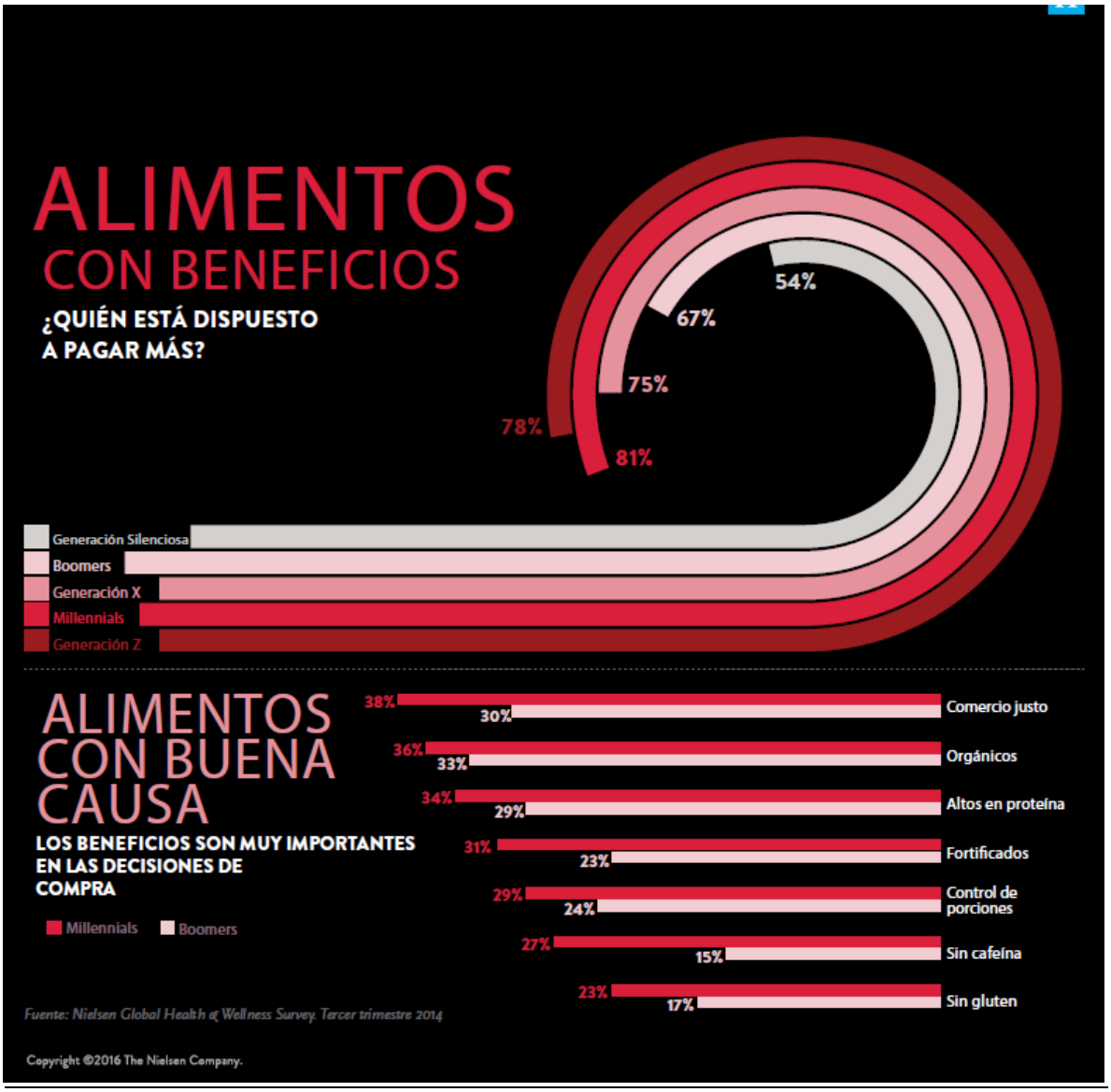




Fuente: https://www.clarin.com/economia/economia/argentina-pais-subio-presion-impositiva_0_S1ccf6k4m.html

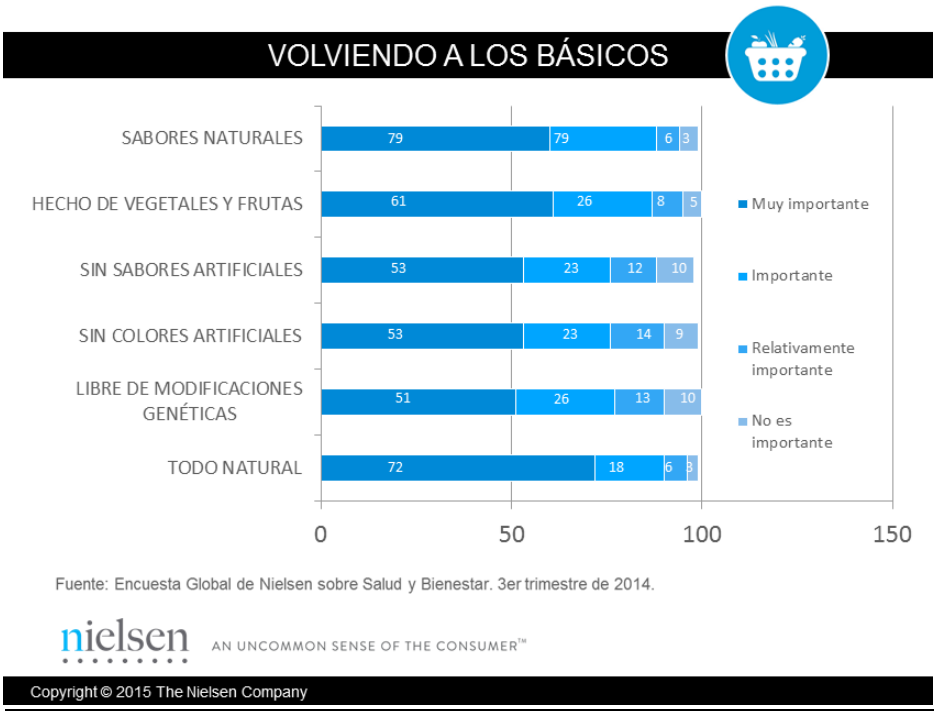
Anexo 2: Festivales gastronomicos- Buenos Aires

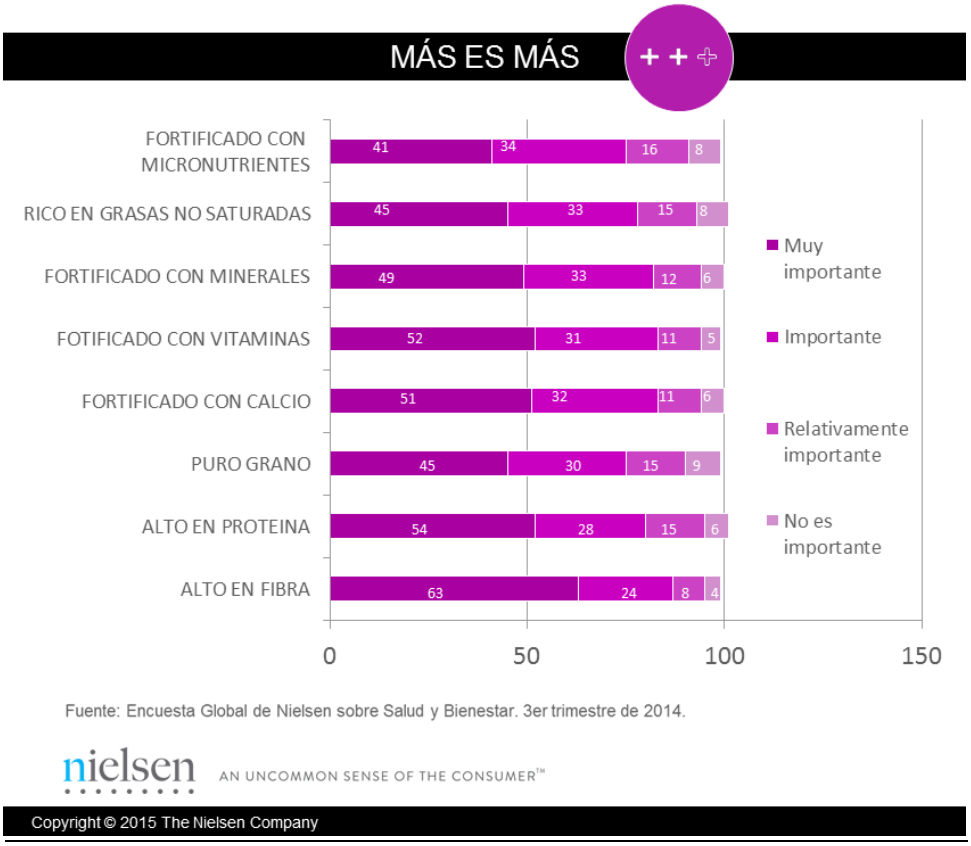
Anexo 3: Alimentos saludables de acuerdo a las distintas generaciones



Fuente: https://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2016/Generaciones-mas-jovenes-buscan-los-alimentos-mas-saludables.html

Anexo 4: Tendencia a lo natural





Fuente: https://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/consumidores-prefieren-lo-natural.html

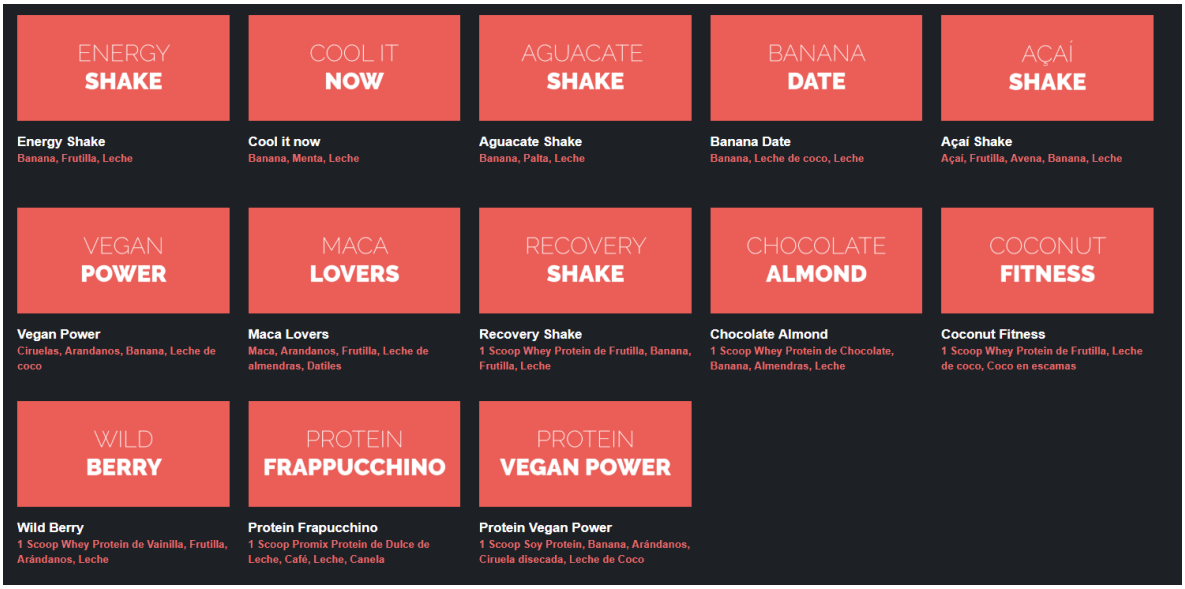
Anexo 5: Jugos Naturales Harper Juice

FIREWALL	HOT JUICE	GOOGLER	KURKUME JUICE	MENTAL LEMON
Firewall Kale, Naranja, Limón, Manzana	**Hot Juice** Pimienta, Jengibre, Manzana	**Googler** Ananá, Limón, Manzana, Jengibre	**Kurkume Juice** Zanahoria, Naranja, Cúrcuma	**Mental Lemon** Agua, Limón, Jengibre, Menta
LEMON KALE	LIMONADA MARACUYA	LIMONADA PEPINO	LIMONADA COCO	
Lemon Kale Kale, Menta, Limón, Agua	**Limonada Maracuyá** Agua, Limón, Maracuyá	**Limonada Pepino** Agua, Limón, Pepino	**Limonada Coco** Limón, Leche de coco, Agua	

DETOX	ANTIOX	VITAMIN C	BALANCE	KALE OBSESSION
Detox Ananá, Espinaca, Manzana	**Antiox** Palta, Limón, Manzana	**Vitamin C** Ananá, Kiwi, Naranja, Cúrcuma, Bayas goyi	**Balance** Cúrcuma, Ananá, Zanahoria, Apio, Manzana	**Kale Obsession** Kale, Limón, Ananá, Manzana, Jengibre
BEAT ME UP	CHIA BOOST			
Beet Me Up	**Chia Boost**			

STAND UP	STORM SHIELD	TROPICAL	WAKE ME UP	MAKE OVER
Stand Up Banana, Frutilla, Naranja	**Storm Shield** Ananá, Mango, Naranja	**Tropical** Ananá, Frutilla, Naranja	**Wake Me Up** Banana, Frutilla, Manzana	**Make Over** Kiwi, Frutilla, Manzana
BLADDER MASTER	PASSION JUICE			
Bladder Master	**Passion Juice**			

SUN POWER	C-SHOT	ANTI AGE	FIT	REFURBISH
Sun Power Zanahoria, Remolacha, Naranja, Bayas de goyi	**C-Shot** Zanahoria, Ananá, Naranja, Manzana	**Anti Age** Pepino, Limón, Manzana, Apio, Jengibre	**Fit** Açaí, Frutilla, Banana, Naranja	**Refurbish** Zanahoria, Remolacha, Limón, Manzana
GINGER SHOT	TUMERIC SHOT			
Ginger Shot	**Tumeric Shot**			



Anexo 6: Listado de Precios Harper Juice al 31/03/2019

Jugos

Tropical (ananá, frutilla y naranja) $130

Passion (jengibre, maracuyá y manzana) $135

Wake me up (banana, frutilla y manzana) $135

Stand Up (banana, frutilla y naranja) $130

Storm Shield (mango, ananá y naranja) $130

Bladder Master (ananá, maracuyá y manzana) $135

Make over (kiwi, frutilla y manzana) $140

Sun Power (zanahoria, remolacha, naranja y bayas de goyi) $140

Anti Age (pepino, apio, jengibre, limón y manzana) $135

Refurbish (remolacha, zanahoria, limón y manzana) $135

C-Shot (zanahoria, ananá, naranja y manzana) $135

Fit (acai, frutilla, banana y naranja) $155

Beet me Up (limón, remolacha, espinaca, apio y manzana) $135

Chia Boost (kale, menta, ananá, espinaca, chía y naranja) $135

Balance (cúrcuma, ananá, zanahoria, apio y manzana) $135

Detox (ananá, espinaca y manzana).....$135

Antiox (palta, limón y manzana) $140

Vitamin C (kiwi, ananá, cúrcuma, bayas de goyi y naranja) $135

Kale Obsession (kale, limón, ananá, jengibre y manzana) $130

Hot (pimiento, jengibre y manzana).....$130

Kurkume (naranja, jengibre y manzana).....$120

Firewall (kale, naranja, limón y manzana).....$125

Googler (ananá, jengibre, limón y manzana).....$135

Limonadas

Coco.....$95

Maracuyá.....$95

Pepino $95

Lemon (Limón, Menta y Jengibre).....$95

Lemon Kale (kale, limonada, menta y jengibre) $95

Shots

Tumeric (cúrcuma, limón y manzana) $50

Ginger (jengibre y limón).....$60

Smoothies

Energy (frutilla, banana, leche y vainilla) $105

Aguacate (palta, banana, leche y vainilla).....$105

Banana date (leche de coco, banana y leche) $105

Cool it now (menta, banana, leche y vainilla).....$105

Vegan Power (banana, arándanos, ciruelas disecadas y leche de coco).....$105

Acai shake (acaí, frutilla, banana, avena y leche).....$140

Maca lovers (frutilla, arándanos, maca, leche de almendras y XX).....$155

Protein shakes

Coconut fitness (scoop whey protein de frutilla, leche de coco y XX).....$150

Peanut butter (scoop de protein de vainilla, Manteca de maní y XX).....$155

Vegan Power (scoop de soy protein, banana, arándanos, ciruelas disecadas y XX).....$160

Wild Berry (scoop de soy protein de vanilla, frutilla, arándano, y XX).....$160

Recovery (scoop de whey protein de frutilla, banana, frutilla y XX).....$160

Frapuccino (scoop promix protein dulce de leche, café, leche y XX).....$165

Chocolate Almond (scoop why protein de chocolate, banana, almendra y XX).....$180

Cafés

Capuccino Pink.....$85

Black Pink.....$85

Latte Pink.....$85

Flat White.....$95

Mocca Pink.....$98

Golden Milk Pink (cúrcuma, canela y leche).....$80

Matcha latte Pink (Té verde, matcha y leche vaporizada).....$80

Maca Mocca Pink (leche, nibs de cacao, vainilla y maca andina).....$85

Sandwich

Classic (jamón cocido, mozzarella, pesto y tomate).....$140

Vegetariano (calabaza, berenjena, zapallito, mozzarella y pesto).....$160

Raw (jamón crudo, mozzarella, tomate y pesto).....$155

Club sandwich (pollo, mozzarella, tomate y presto).....$160

Harper (atún, mozzarella, tomate y pesto).....$195

Vegan Burger (hongos, lentejas o quinoa).....$180

Wraps

Classic (jamón cocido, mozzarella, pesto y tomate) $140

Vegetariano (calabaza, berenjena, zapallito, mozzarella y pesto).....$160

Raw (jamón crudo, mozzarella, tomate y pesto).....$155

Club sandwich (pollo, mozzarella, tomate y presto) $160

Harper (atún, mozzarella, tomate y pesto) $195

Bagels

Bagel con cream cheese.....$95

Ensaladas

Kale Ceasar $205

Bowl norteño $195

Pasta Bowl $195

Veggie Bowl $195

Blue Chicken $195

Tune Re-fresh.....$235

Bowl de Salmón.....$280

Tartas

Cebolla y queso $135

Espinaca y tomate cherry $135

Calabaza y queso $135

Brócoli.....$135

Champiñón y pollo $135

Mixta (calabaza y verdura) $135

Jamón, queso y tomate.....$135

Puerro $135

Bows

Fruit Bowl (frutas frescas de estación) $120

Urban Bowl (yohurt natural con granola) $175

Acaí Bowl (acaí, frutilla, banana, coco rallado y granola) $245

Pastelería

Croissant.....$30

Medialuna.....$30

Barritas de cereal $50

Cookies.....$65

Alfajor vegano.....$55

Muffins.....$80

Medialuna de jamón y queso $85

Croissant de jamón y queso $85

Cookie de matcha.....$95

Anexo 7: Ejemplo Merchandising

Fuente: https://www.amazon.es/vaso-starbucks/s?ie=UTF8&page=1&rh=i%3Aaps%2Ck%3Avaso%20starbucks

Anexo 8: Ejemplo Foodtruck

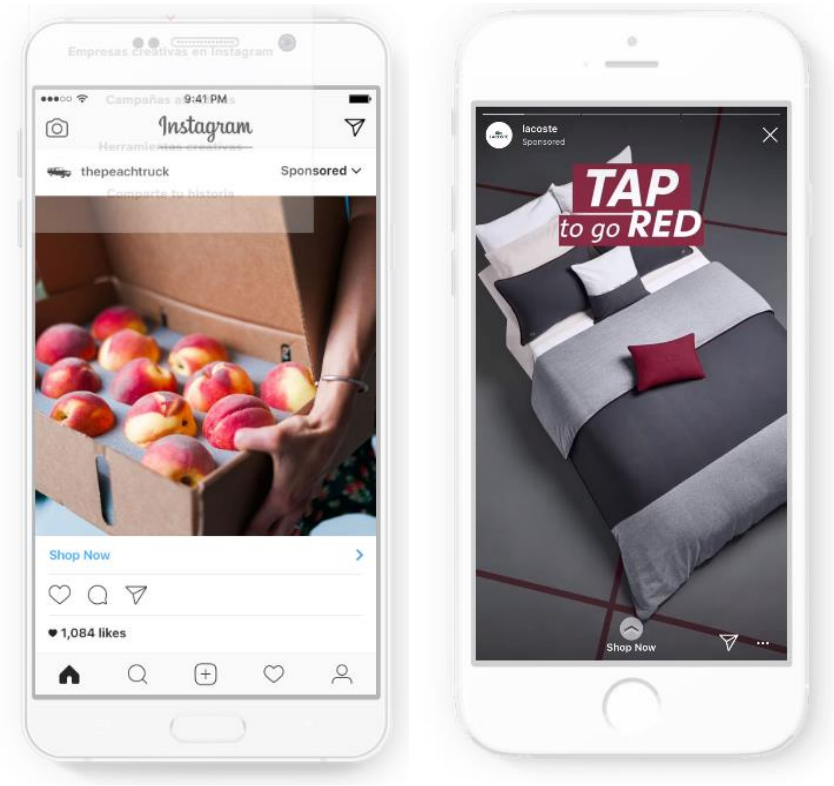
Fuente: http://guapaletas.com/home/eventos/

Fuente: http://amegam.com/food-trucks/guapaletas/

Anexo 9: Concursos en Instagram de Harper

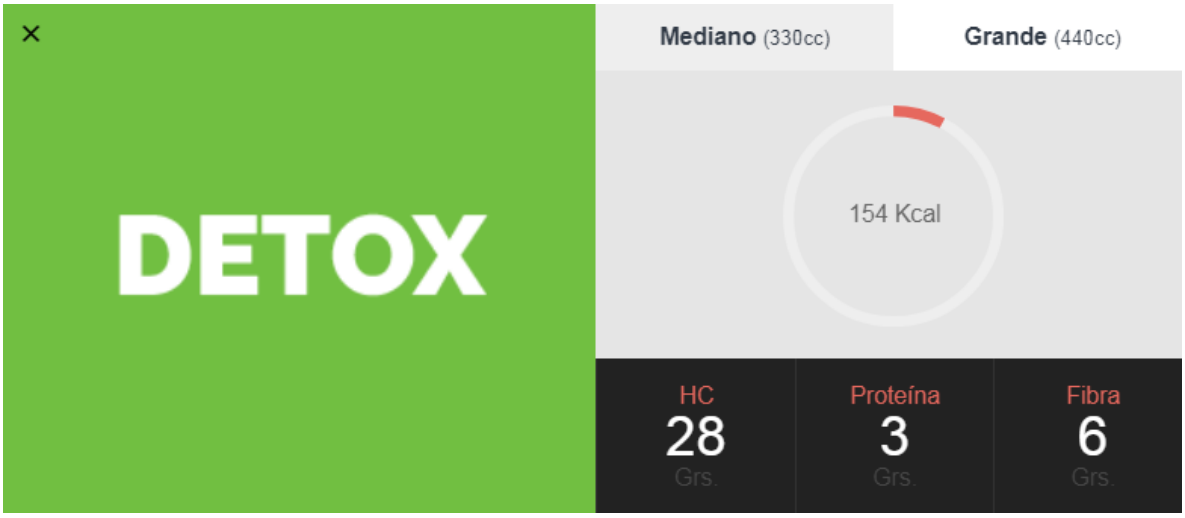
Fuente: https://www.instagram.com/harperjuice/

Anexo 10: Anuncios en Instagram



Fuente: https://business.instagram.com/advertising?locale=es_LA

Anexo 11: Página Web Harper Juice



HARPER

NUTRIHARPER

Preguntas frecuentes

Creemos que una educación sobre el universo saludable es fundamental para mejorar la alimentación de todas las personas. Porque no se trata de prohibir o de obligar. Se trata de darte el poder a vos de que elijas lo más sano para tu cuerpo. Se trata de que transitemos juntos el camino de lo delicioso y nutritivo. De entender que podemos cuidarnos y seguir siendo aventureros urbanos sin límites.

Por eso, contamos con una nutricionista especializada que brinda información, consejos, asesoramiento personalizado y tips nutricionales para que vos también te conviertas en una experta del mundo fit. Escribile a **nutricion@harperjuice.com** y seguí sus historias de Instagram para enterarte de todas sus novedades.

¿Cómo endulzan sus jugos?

¡No adicionamos endulzantes a nuestros jugos! Creemos que el azúcar que contienen las frutas (fructosa) es suficiente para darle a nuestros jugos un sabor único y natural.

¿Hay frutas que engordan?

Las frutas aportan entre 30 y 80 kcal cada 100g. Además, al contener mucha fibra, poseen un bajo índice glucémico que hace que esa energía sea absorbida lentamente y no se acumule de grasa. ¡No te olvides además de todos las vitaminas y minerales que aportan!

¿Cuántas calorías aporta un jugo?

Nuestro jugos contienen entre 180 y 280 calorías dependiendo de la fruta/verdura que lo componga. Aquellos que contienen palta entre sus ingredientes son los que aportan mayor cantidad de calorías, grasas saludables y potasio. Estos jugos son ideales para arrancar tus mañanas y mantenerte saciado.

¿Cúal es la funcionalidad del protein shake?

Cuando uno entrena intensamente, es ideal consumir 20-30 gramos de proteína para una correcta recuperación muscular. Nuestros protein shakes proporcionan la cantidad de proteínas necesarias para que esto suceda efectivamente, complementada con otros nutrientes fundamentales como el potasio o el calcio. Además, a diferencia de otra fuentes de proteína como la carne o el huevo, las proteínas Pulver tardan solo 20 minutos en llegar a nuestros músculos. ¡Para potenciar tus resultados, te recomendamos consumir nuestros protein shakes dentro de la primera hora de finalizada la actividad física!

¿Qué es un superalimento? ¿Cuáles puedo encontrar en Harper?

Un superalimento es un alimento cargado de nutrientes muy beneficiosos para la salud, como los antioxidantes, Omega 3, minerales y fitoquímicos. En Harper podrás encontrarlos en nuestros jugos y shakes, ¡y adicionarlos a tu versión preferida!

¿Cuales son los beneficios de la Matcha?

La matcha es la hoja entera del té verde que se muele para obtener un polvo que concentra los beneficios del mismo, obteniendo 10 veces más antioxidantes.
- Actúa como un alcalinizante y desintoxicante muy potente.
- Aumenta la memoria y previene el deterioro cognitivo.
- Acelera el metabolismo y contribuye a la quema de grasa.
- Previene numerosas enfermedades, entre ellas el cáncer.

Si soy vegano, ¿qué productos puedo encontrar en Harper?

Todos nuestros jugos de frutas pueden ser parte de una alimentación vegana. Además, contamos con leche de almendra y coco para adicionarle a todos nuestros café, smoothies y Protein Shakes. Para acompañar tus bebidas, tenemos muffins veganos, ensaladas, hamburguesas veganas, ¡y mucho más!

¿Cuál es la diferencia entre un café tostado y uno torrado?

El café es "tostado" una vez cosechado. El proceso puede hacerse con o sin el agregado de azúcar. El torrefacto es el café que se obtiene cuando se añade azúcar durante el tostado, práctica que se realiza para enmascarar las cualidades del café de baja calidad. No está recomendado para diabéticos y se lo considera perjudicial para la mucosa gástrica ¡No te preocupes! En harper utilizamos café tostado SIN AZÚCAR y además es ORGÁNICO.

¿Cuál es la diferencia nutricional entre la leche de vaca y la leche de almendras?

La leche de vaca (descremada) posee 120mg de calcio, 0mg de colesterol, 3g de proteína, 1.5g de grasas saturadas y 45kcal (cada 100ml). Teniendo como referencia la misma cantidad, la leche de almendras posee 197mg de calcio, 0mg de colesterol, 0.5g de proteína, 1.2g de grasas (buenas) y 30kcal.

Locales

RECOLETA
Av. Pueyrredón 1782

DISTRITO ARCOS
Paraguay 4979

SAAVEDRA
DOT Shopping - Piso 3

Fuente: http://www.harperjuice.com/

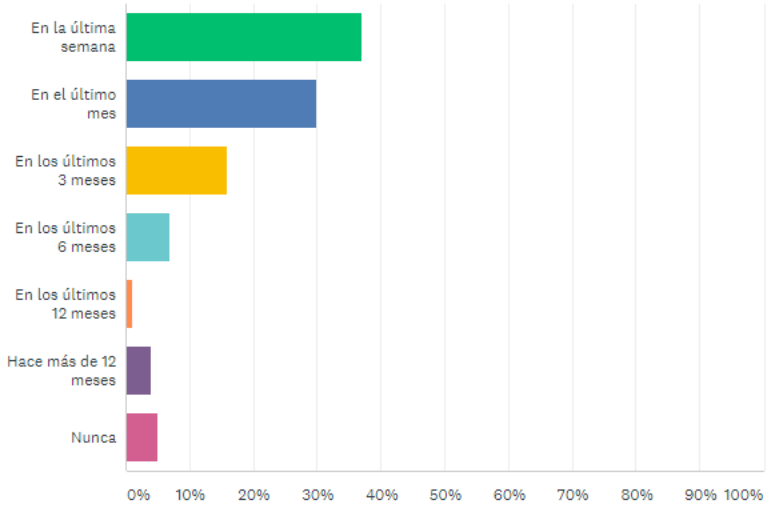
Anexo 12: Google Mi Negocio- Harper Juice

Fuente:Búsqueda de harper Juice en Google, disponible en https://www.google.com/search?biw=2048&bih=1006&ei=_XC3XICpMoOyggeq6oxY&q=harper+juice&oq=harper+juice&gs_l=psy-ab.3..0l3j0i22i30l3.2987669.2988296..2988610...0.0..0.441.1598.2-3j1j1.....0....1..gws-wiz.....0i67j0i131i67j0i131j0i22i10i30.We-qwfEKIqk

Anexo 13: Encuesta Harper Juice

¿Cuándo fue la última vez que usted consumió jugos naturales de fruta?

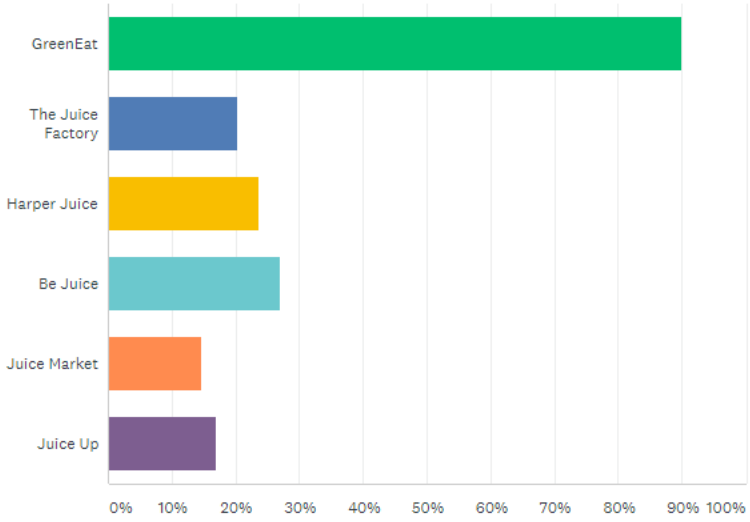
Answered: 100 Skipped: 54



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
En la última semana	37,00%	37
En el último mes	30,00%	30
En los últimos 3 meses	16,00%	16
En los últimos 6 meses	7,00%	7
En los últimos 12 meses	1,00%	1
Hace más de 12 meses	4,00%	4
Nunca	5,00%	5
TOTAL		100

¿Cuáles de las siguientes marcas ha oído mencionar? (Seleccione todas las opciones que apliquen)

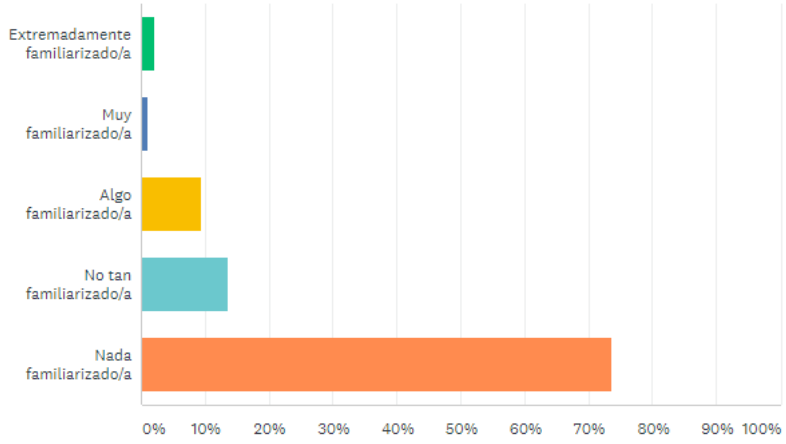
Answered: 89 Skipped: 65



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
GreenEat	89,89%	80
The Juice Factory	20,22%	18
Harper Juice	23,60%	21
Be Juice	26,97%	24
Juice Market	14,61%	13
Juice Up	16,85%	15
Total de encuestados: 89		

¿Qué tan familiarizado/a está usted con Harper Juice?

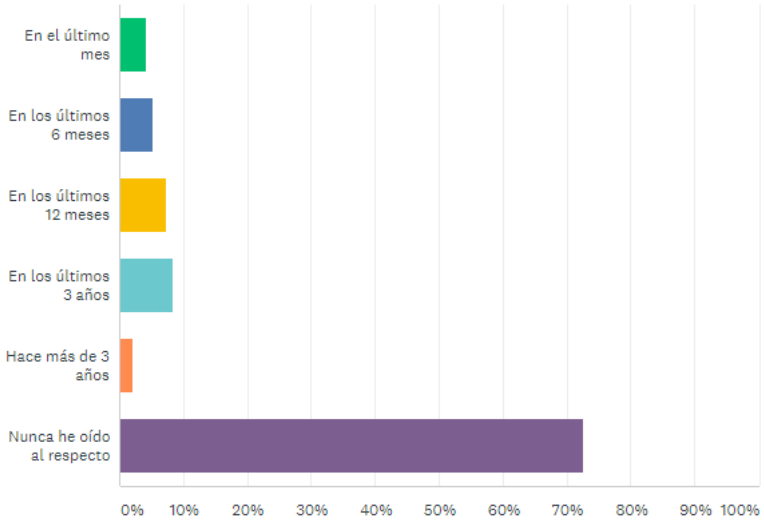
Answered: 95 Skipped: 59



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Extremadamente familiarizado/a	2,11%	2
Muy familiarizado/a	1,05%	1
Algo familiarizado/a	9,47%	9
No tan familiarizado/a	13,68%	13
Nada familiarizado/a	73,68%	70
TOTAL		95

¿Cuándo oyó hablar por primera vez de Harper Juice?

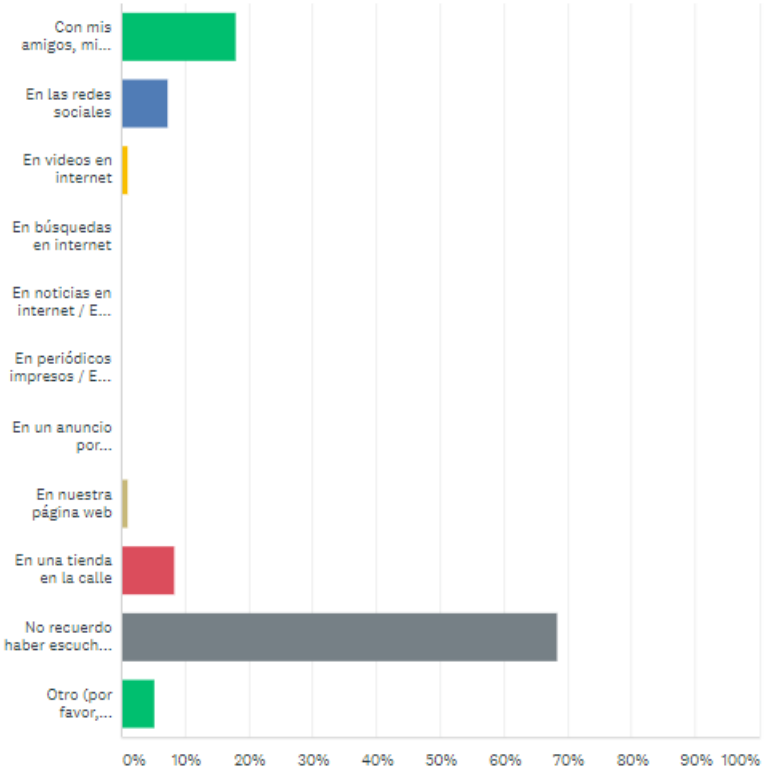
Answered: 95 Skipped: 59



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
En el último mes	4,21%	4
En los últimos 6 meses	5,26%	5
En los últimos 12 meses	7,37%	7
En los últimos 3 años	8,42%	8
Hace más de 3 años	2,11%	2
Nunca he oído al respecto	72,63%	69
TOTAL		95

En los últimos 3 meses, ¿dónde ha visto u oído hablar de nuestra marca? Por favor, seleccione todas las opciones que apliquen.

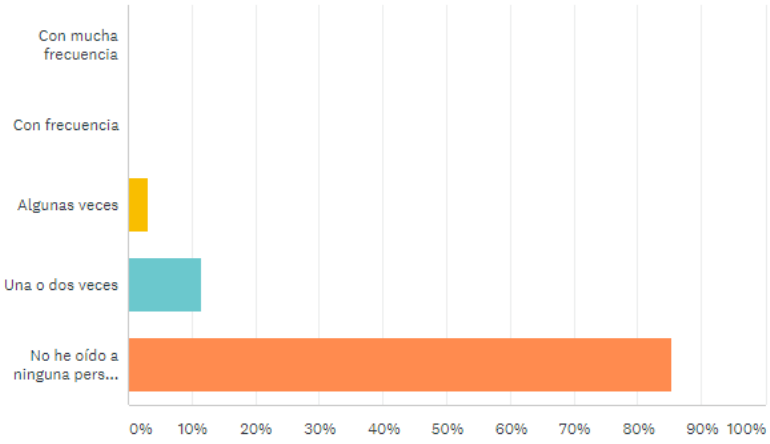
Answered: 95 Skipped: 59



OPCIONES DE RESPUESTA		RESPUESTAS	
Con mis amigos, mi familia o mis colegas		17,89%	17
En las redes sociales		7,37%	7
En videos en internet		1,05%	1
En búsquedas en internet		0,00%	0
En noticias en internet / En artículos de revista		0,00%	0
En periódicos impresos / En un artículo de revista		0,00%	0
En un anuncio por correspondencia		0,00%	0
En nuestra página web		1,05%	1
En una tienda en la calle		8,42%	8
No recuerdo haber escuchado o visto esta marca en los últimos tres meses		68,42%	65
Otro (por favor, especifique)	Respuestas	5,26%	5

En los últimos 3 meses, ¿con qué frecuencia escuchó a las personas hablar de Harper Juice?

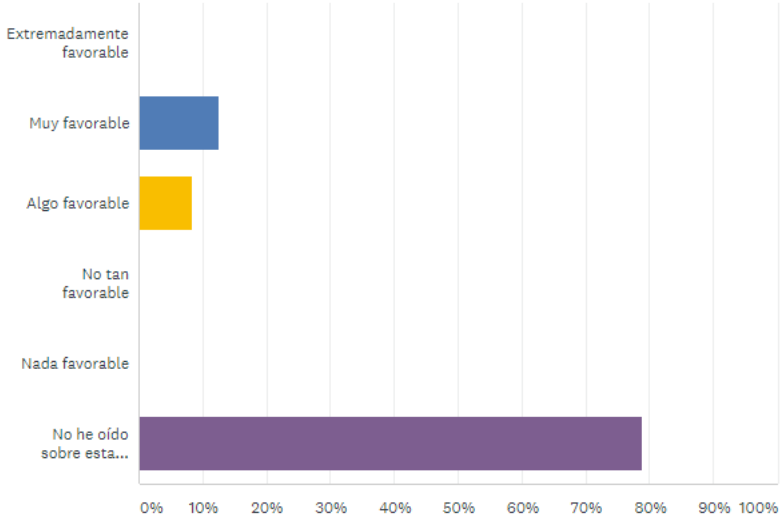
Answered: 95 Skipped: 59



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Con mucha frecuencia	0,00%	0
Con frecuencia	0,00%	0
Algunas veces	3,16%	3
Una o dos veces	11,58%	11
No he oído a ninguna persona hablar de eso	85,26%	81
TOTAL		95

¿Cómo describiría su opinión general acerca de Harper Juice?

Answered: 95 Skipped: 59



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Extremadamente favorable	0,00%	0
Muy favorable	12,63%	12
Algo favorable	8,42%	8
No tan favorable	0,00%	0
Nada favorable	0,00%	0
No he oído sobre esta marca	78,95%	75
TOTAL		95