



Universidad de
SanAndrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Plan de Negocios: Una Canción Coreana GRILL

Autor: Sara Ester Ho

Legajo: 23315

Mentor: María Fernanda Tamborini

Victoria, Buenos Aires, Argentina.

Índice

1	INTRODUCCIÓN.....	4
1.1	Evaluación de la oportunidad.....	4
1.2.	Negocio propuesto para capturar la oportunidad.....	8
2	ANÁLISIS DEL SECTOR E INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	12
2.1	Análisis de 5 Fuerzas de Porter.....	14
2.2.	Análisis FODA.....	18
2.3.	Investigación de mercado.....	20
3	MODELO DE NEGOCIOS.....	4
4	PLAN DE MARKETING.....	30
4.1	Producto.....	30
4.2.	Precio.....	31
4.3.	Plaza.....	32
4.4.	Promoción.....	33
5	OPERACIONES DEL NEGOCIO.....	36
6	COSTOS, FINANZAS E INVERSIÓN.....	41
6.1	Inversión.....	41
6.2.	Suposiciones y métodos de cálculo.....	42
6.3.	Cash Flow.....	45
7	EQUIPO.....	46
8	ASPECTOS LEGALES.....	49
9	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	53
10	CONCLUSIÓN.....	56
11	BIBLIOGRAFÍA.....	57
12	ANEXOS.....	61

Abstract

El proyecto a continuación trata sobre un modelo de negocio que propone a través de la experiencia de un caso de éxito, introducir principalmente en el mercado gastronómico local, una propuesta de valor basada en su antecesor, el restaurante **Una Canción Coreana**, uno de los mayores exponentes de la cocina coreana casera en Buenos Aires.

Una característica que encabeza la cultura alimentaria de Corea es la cocina saludable y sostenible. Hay un creciente interés mundial por los alimentos fermentados y probióticos lo cual son un símbolo supremo de la cocina coreana. Los restaurantes coreanos se dividen en distintas categorías, las parrillas, los restaurantes a la carta y los de comida rápida. En cuanto a las parrillas, en los Estados Unidos se han convertido en un éxito y obteniendo gran popularidad entre los paladares americanos.

La oportunidad reside en apuntar al público argentino conformado por profesionales y empresarios y, por otra parte, a turistas de paso por Buenos Aires, ambos, ávidos de explorar nuevas experiencias en lo que a sabores se refiere. Argentina se ha convertido en uno de los países más visitados de Latinoamérica este hito junto a la devaluación de su moneda hacen aumentar aún más la llegada de turistas del extranjero. Los turistas buscan multiexperiencias que caracterizan el aspecto cosmopolita de Buenos Aires en busca de autenticidad y novedades, entre ellas, la cocina étnica que se ha convertido con los años en una alternativa diferenciada.

Otra tendencia de la que se beneficia el proyecto es el movimiento "Hallyu", el auge de la industria del entretenimiento surcoreano a nivel mundial. El crecimiento de la cultura coreana en la Argentina durante los últimos años ha sido exponencial. El fanatismo por la cultura coreana se ha traducido en el crecimiento del consumo de productos coreanos y el éxito de las empresas coreanas. El gobierno coreano jugó

un rol clave en este éxito ya que supo dirigir estas fuerzas promocionando estos productos y de tal forma mejorar su marca país.

Como ventaja competitiva y en función del marco contextual descrito previamente y valiéndose de la buena reputación y el posicionamiento de la marca Una Cancion Coreana, sus fundadores proponen una expansión de línea de este negocio: **Una Canción Coreana Grill**. Un restaurante especializado en parrilla coreana en la que los comensales cocinan su propia carne desde sus mesas acompañada de distintos platillos de acompañamiento para probar diferentes sabores y recetas.

El monto de inversión inicial surge de un análisis bottom up a partir de una proyección reservada que supone un crecimiento gradual, real y seguro de sus facturaciones en los años posteriores.

El período estimado de recuperación de dicha inversión está previsto en 27 meses teniendo en cuenta los Flujos de Fondos Descontados, de una inversión inicial de USD 181.650.



1 Introducción

1.1. Evaluación de la oportunidad

La cultura culinaria de Corea

Durante las últimas décadas, la popularidad de la cultura coreana ha ido en ascenso. En principio, gracias al fenómeno “Hallyu” (ola de movimiento de la cultura coreana), a una combinación de los esfuerzos estratégicos del gobierno y de las empresas privadas de medios coreanos; específicamente para las telenovelas “K-drama” y la música “K-pop”. Este fenómeno fue seguido por el boom del “K-beauty” -productos de maquillaje coreanos- y por un tercer factor cuya repercusión en los distintos horizontes continentales dará la base que propone esta tesis: El boom del “K-food”.

Dentro de la cultura culinaria de corea es imprescindible destacar la atractiva y auténtica conformación de una típica mesa familiar: una mesa completa con diferentes variedades de platillos llamados “Banchan”. “Ban” hace referencia al plato de arroz y “Chan” significa acompañar. Cada uno de estos platos está provisto de un acompañamiento, con diferentes y variados sabores, que hacen que cualquier mesa carezca de espacio. A partir de aquí, se crea una suerte de batalla de palitos y cucharas en la que participan e interactúan todos los miembros de la familia y a diferencia de la cultura occidental, no se comparte el plato principal desde un gran bowl. Este aspecto visual distintivo de la cocina coreana logra atraer y comienza a ser capturado por los fans de las telenovelas “K-drama”.

El plato más representativo de Corea es el “Kimchi”, elaborado a base de repollo oriental fermentado con ají molido. Los interminables e intensos inviernos han sido el motivo por el que desde tiempos ancestrales se han desarrollado los platos fermentados para poder alimentarse durante todo el año. Hoy en día, Corea es

conocido como el país con tanta variedad de platos fermentados, entre los que se encuentran el “Duen-jang” (salsa a base de granos de soja), “Jeot-gal” (mariscos fermentados en sal) y el “Mak-ko-li” (bebida alcohólica fermentada a base de arroz). Este factor viene acompañado a la última tendencia en el mundo de la nutrición y de la ciencia por las propiedades probióticas de la comida coreana: el denominado Well-Being, la buena vida. El "Kimchi" se destaca por ser uno de los alimentos a base a bacterias que son necesarias para el cuerpo humano para lograr el equilibrio de la flora intestinal (Anexo 1).

Necesidad identificada

Con la ayuda de las inversiones públicas enfocadas en la creación de contenido privado como el "K-drama" y el "K-pop", Corea se ha ubicado en el tercer puesto en el ranking de los países con mayor exportación de cultura, luego de Londres y Estado Unidos (YeonHab News, 2017). El país llegó a los \$194.1 millones en exportación de contenido musical, videos y otros servicios relacionados (The Korea Herald, 2019). El primer gran éxito mundial de la serie coreana "Dae Jang Geum" ayudó en gran parte a que comience a conocerse la gastronomía coreana. Esta telenovela narra la historia de una aprendiz de cocina tradicional coreana y de la medicina oriental que llega a convertirse en la primera mujer que desempeñó el cargo de Médico Real, a fin del siglo 15, en un momento en el que las mujeres no tenían influencia en la sociedad. El costo de producción, de 15 millones de dólares, recaudó cerca de 40 millones de dólares alrededor del mundo (HanCinema, 2011).

El Instituto de Promoción de Alimentos Coreanos (Korean Food Promotion Institute) lanzó una campaña agresiva en industrias claves alrededor del mundo, con el objetivo de captar la atención de los medios de comunicación locales. Su estrategia principal ha sido enfatizar la comida coreana como un producto de bienestar que utiliza ingredientes naturales y asimismo, actualmente se encarga de distintas actividades que fomentan la globalización de la cocina coreana, como por ejemplo el apoyo financiero a actividades institucionales de comida coreana en el exterior, formación de profesionales gastronómicos, fortalecimiento de organizaciones de

restaurantes coreanos en industrias extranjeras, traducción en múltiples idiomas de contenidos informativos de la cocina coreana -libros y documentales- entre otras.

Esto ha despertado un interés mundial que no existía antes y a partir de aquí comienza a generarse un mercado nicho en distintos puntos gastronómicos de varios continentes.

Actualmente existen 34 mil restaurantes coreanos en 90 países del mundo, lo que refleja un 262% de crecimiento con respecto a las cifras de 2009. Por su parte, en Sudamérica se dio un incremento de 18,8% hasta 2017 (ThinkFood, 2018).

En Estados Unidos los más populares son las parrillas coreanas por su aspecto característico. Una mesa llena de platos y la carne marinada, para paladares menos acostumbrados (Anexo 2).

Siendo la ciudad más cosmopolita, Nueva York agrupa distintas culturas que permite la implementación de negocios con variedad de etnias. Este mercado es un claro ejemplo de éxito de los negocios gastronómicos coreanos en el extranjero. Si bien, en Estados Unidos existen otros barrios coreanos importantes, se hará foco en el caso de Nueva York por su particularidad de atraer personas de otras nacionalidades.

La afluencia más grande y notable de inmigrantes coreanos en Nueva York se inició en el año 2000. "Koreatown", como los neoyorquinos lo suelen llamar, es un barrio ubicado en Manhattan y es principalmente un distrito comercial de comerciantes de corea, ya que gran parte de los residentes coreanos viven en las afueras de la ciudad. Siendo una de las comunidades más extensas de Estados Unidos, la popularidad de su cocina tardó en tomar carrera a diferencia de la comida china y japonesa. Al principio, los restaurantes coreanos no tenían interés en cautivar al mercado local, más bien, se dirigían únicamente a los mismos coreanos. Pero la clientela comenzó a adquirir poco a poco, un nuevo aspecto resultado de las distintas etnias. Los americanos comenzaron a familiarizarse con el "korean barbecue", los foodtrucks y el pollo frito al estilo coreano. Luego de haberse

despertado su interés quisieron saber más y conocer en profundidad la cultura culinaria tradicional de Corea, incursionando en platos autóctonos.

Este proceso, tanto por parte de los consumidores americanos como de sus mercados gastronómicos locales, ha funcionado como aprendizaje para profundizar en la cultura coreana. Este hecho provocó que, sólo en 2013, el Korean Food Promotion Institute registrara cuarenta restaurantes coreanos en esa ciudad.

Una Canción Coreana

El restaurante familiar Una Canción Coreana (Anexo 3) nace en el año 2012, de la mano de Victor Ho, su mujer Ana Chung y su madre Seung Ja Joo. Siendo la última, la cocinera al mando del restaurante. Esta empresa se posiciona rápidamente en el camino del ascenso por algunos de sus famosos platos. Su atributo diferencial, una propuesta culinaria con buena reputación en la colectividad coreana por su nivel de cocina lo que le permite al negocio solidificar la base y edificar los pilares fundamentales. Alimentación saludable y sostenible característico de la comida coreana, una propuesta de experiencia única, un equipo de trabajo estable, eficiente sistema de comandas, gran foco en la atención al cliente, limpieza e higiene, optimización del uso de insumos y control de gastos que alcanzan un nivel de ventas de 700 mil pesos argentinos semanales.

La proyección de la película "Una Canción Coreana" en el mega evento de la Semana de BAFICI (Buenos Aires Festival Internacional de Cines Independientes) en el año 2014, hace posible que el restaurante empiece a popularizarse entre los argentinos que antes no tenían conocimientos de la existencia de este tipo de comercios. Casi de inmediato, los diferentes medios como revistas y diarios locales publicaron sus notas periodísticas; y gracias a las recomendaciones de un inminente boca en boca, comienza a difundirse la buena reputación del restaurante que actualmente y luego de siete años luego de la apertura, logra llegar a un aproximado de 950 comensales no-coreanos (argentinos, italianos, rusos, venezolanos, chinos y japoneses) a la semana.

Otro factor de éxito que cabe destacar es la dedicación al desarrollo de la imagen de la marca por medio de la estrategia de comunicación y publicidad: Alto posicionamiento en el ranking de TripAdvisor -puesto 57 de todos los restaurantes de Buenos Aires- (sitio web de reseñas de contenido proporcionado por usuarios) y la obtención de Certificado de Excelencia en 2016-2018-2019, la creación de las bolsas ecológicas personalizadas con el logotipo de la marca como así también, la afiliación a The Fork (aplicación de reservas online de restaurantes adheridos).

Asimismo, Una Canción Coreana se distingue de otros restaurantes competidores por gozar de exposición en los medios: nota en la Revista Brando, Revista VIVA, Revista PYMES, Revista online The Argentina Independent, Diario Infobae, Diario español La Vanguardia, Diario francés Voyage, Diario chileno El Mercurio, y por último en el programa de TV en el canal de TELEFE llamado "Familias frente a frente" (Anexo 4).

1.2. Negocio Propuesto para captar la oportunidad

Partiendo del escenario previamente definido en la sección anterior y aprovechando la buena reputación y reconocimiento de Una Canción Coreana, se propone la expansión de este negocio a través de una diversificación de línea: Una Canción Coreana Grill. Un restaurante de parrilla coreana con atributos diferenciales con respecto al menú, calidad, ambiente y servicio, donde experimentar la gastronomía coreana de una forma sofisticada y más familiar al paladar del público no-coreano.

Si bien Una Canción Coreana ha sido un negocio exitoso y obtuvo la aprobación de sus platos tradicionales por parte del público, se propone ampliar el público objetivo por medio del atractivo de las parrillas coreanas en las que los comensales tienen una participación activa cocinando ellos mismos la carne sobre pequeñas parrillas portátiles e individuales de origen coreano que ofrecen una nueva visión al concepto de parrilla.

Lograr, gracias a la calidad en su oferta gastronómica que Una Canción Coreana Grill se diferencie de sus competidores considerando productos frescos de estación como la base de cualquier comida sana, carne de primera selección y platillos de acompañamiento preparados con los mejores ingredientes de los mismos proveedores de Una Canción Coreana.

Los elementos de valor se extienden además a la carta de bebidas y postres. De elaboración casera se propone una carta de postres de autor, lo que supone un paso pionero en la cocina coreana.

Consumidores

El segmento objetivo agrupa cuatro categorías: 1) Personas entre veintiocho a cincuenta años, nivel socioeconómico medio-alto con ingresos mensuales que van de \$30.000 a \$100.000 Pesos Argentinos. 2) Profesionales o personas de negocios con ganas de vivir nuevas experiencias gastronómicas. Muchas veces referenciados por amigos o familiares que hayan probado otras parrillas coreanas en ciudades como Nueva York, Londres, o Corea. 3) Turistas de todo el mundo que ya conocen la gastronomía coreana y estén en búsqueda de una alternativa distinta a la de los restaurantes argentinos que vienen consumiendo durante su visita. 4) Personas de la colectividad coreana de clase media-alta a alta, pertenecientes a la generación nacida en Argentina con características de la cultura nacional. Excluimos específicamente a los de la primera generación que fueron los que inmigraron de Corea debido a que no comprenden la propuesta gastronómica occidentalizada que se aleja de la oriental tradicional en la que la parrilla funciona bajo el concepto de "tenedor libre" esto ocasiona que prioricen el atractivo de la abundancia por sobre la limpieza y el ambiente.

Competencia

Actualmente existen varias parrillas coreanas en Buenos Aires, pero ningún restaurante coreano ha logrado posicionarse entre el público objetivo como lo ha

hecho Una Canción Coreana. Esto se debe principalmente, a la falta de conocimiento en la planeación de negocios gastronómicos, estrategias de marketing inexistentes y poco dominio del idioma español.

En general, estos establecimientos descuidan la limpieza e higiene y no respetan las normas mínimas de salubridad para recibir a comensales en busca de experiencias gastronómicas coreanas confiables.

La competencia primaria son las parrillas coreanas. HanGuk Gwan, Yugane, Madang, The Khun Jib. Sus debilidades principales están relacionadas con la falta de higiene, la atención al cliente con personal de la comunidad que no domina el idioma español o no está preparado para atender a clientes fuera de la comunidad.

La competencia secundaria está dada por el resto de los restaurantes coreanos con propuestas a la carta y fast food. Se puede mencionar a Una Canción Coreana (el original), Mr. Ho, Bonga, SandulChan, entre otras.

Proveedores

Al tratarse de un plan de negocios que parte de una extensión de línea, la relación con los proveedores se establece teniendo en cuenta algunos criterios que aseguran materia prima y servicios que permiten sostener estándares de calidad y fortaleza del negocio como ser precios competitivos acerca de la financiación, disponibilidad, variedad, calidad, garantía, servicio y responsabilidad.

Tendencias que justifican el crecimiento del mercado

El creciente interés por la música coreana, "K-pop" junto a las giras internacionales de estas bandas de dicho género por Latinoamérica, está agrandando cada vez más el mercado de bienes culturales coreanos. Y uno de sus beneficiarios es la industria de la gastronomía ya que está directamente ligada al aspecto cultural. Las seguidoras de las bandas coreanas suelen interesarse por el idioma y la comida del país de origen de sus cantantes favoritos. Un claro ejemplo de esto en la Argentina, es "Xiah Pop", una productora de eventos culturales asiáticos que cuenta con más

de 70.000 suscriptores. Desde su creación en el 2008, Xiahpop no ha dejado de crecer y actualmente realizan más de 100 coberturas de eventos y conciertos.

Otra tendencia que se debe mencionar son las "K-Dramas" transmitidas por Netflix. Al ser una de las plataformas con más demanda de audiencia, el éxito de las telenovelas coreanas desplegó un nuevo camino de retención de nuevos consumidores de la cultura coreana. Según Diario El Dia (2019), Netflix registró millones de visitas en las mini series coreanas, y en Argentina se estrenaron una decena de series y hasta llegaron a transmitirse en Telefé, consiguiendo buenas cifras de rating.

El Gobierno

La cocina coreana ha crecido exponencialmente en los últimos años también gracias a acciones de activación llevadas a cabo por el gobierno local.

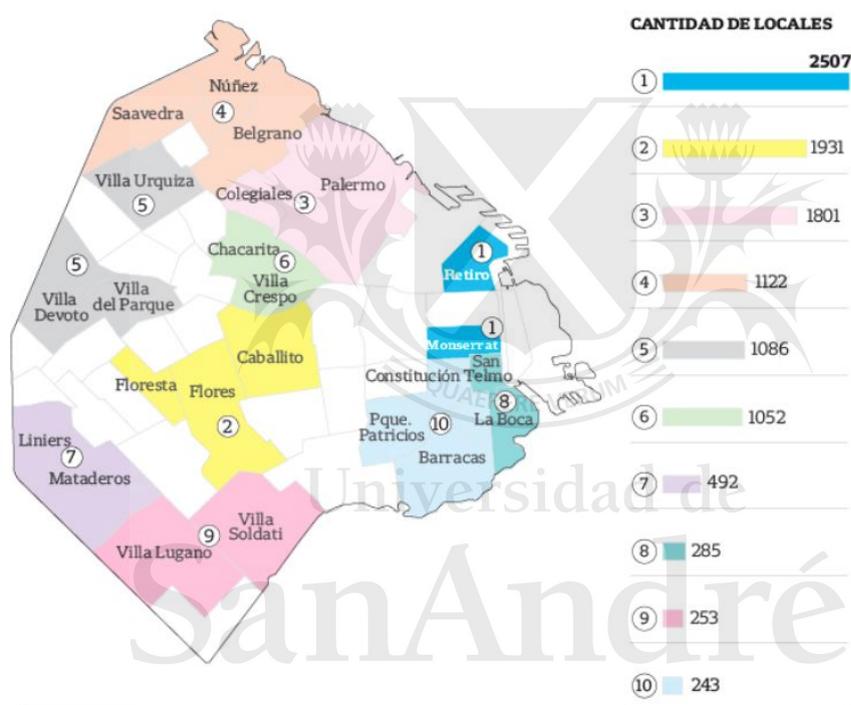
Buenos Aires Celebra es un programa organizado por la Dirección de Colectividades del Gobierno de la Ciudad que trabaja con el objetivo de fomentar y visualizar la cultura de las colectividades a fin de mantenerlas vivas para los vecinos de la Ciudad. Es un evento cultural en donde hay más de 100 stands de gastronomía y de venta de souvenirs coreanos para que más personas puedan conocer la cultura coreana. Según Infobae, en 2019 más de 50 mil personas se congregaron en Floresta para celebrar la cultura coreana. (Diario Infobae, 2019)¹.

¹ Rojas, Diego. (2019). Gastronomía, tradiciones y K-Pop: la "fiebre" por la cultura coreana se hizo sentir en Buenos Aires. Infobae. Recuperado de: <https://www.infobae.com/cultura/2019/11/04/gastronomia-tradiciones-y-k-pop-la-fiebre-por-la-cultura-coreana-se-hizo-sentir-en-buenos-aires/>

2 Análisis del sector e Investigación de Mercado

Según diario La Nación², en 2017 se registraron 150 mil trabajadores gastronómicos dentro de los 10.732 restaurantes que hay en la ciudad. Por su parte, el 60% están concentrados en siete barrios porteños. En el centro y al norte de la ciudad son las zonas más pobladas por lo que es precisamente aquí donde se ubica una gran parte de los polos gastronómicos más populares y con mayor clientela.

Cuál es la zona con mayor cantidad de locales gastronómicos



Fuente: Gobierno de la Ciudad / LA NACION

Mientras que el primer puesto es ocupado por Retiro y Montserrat con 2.507 locales, en el eje conformado por Caballito, Flores y Floresta, barrios que ocupan el segundo puesto y en el que existen 1.891 comercios dentro de los sectores con mayor presencia; el tercer lugar es propiedad de dos clásicos como lo son Palermo y

² Anónimo (2017). ¿Puede ser Buenos Aires la capital gastronómica de América Latina?. La Nación. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/puede-buenos-aires-ser-la-capital-gastronomica-de-america-latina-nid2023230>

Colegiales, con 1.801 opciones. Sólo estos tres primeros grupos agrupan el 57% de comercios gastronómicos sobre 10.732 detectados por BA Capital Gastronómica, el área de Gobierno que trabaja para instalar a Buenos Aires como marca regional ligada a la actividad.

Mientras tanto, la Subsecretaría de Bienestar Ciudadano continúa trabajando para impulsar el crecimiento del sector y que tiene, como objetivo final, convertir a Buenos Aires en capital gastronómica. Gran parte de esta iniciativa fue la que facilitó el crecimiento del sector dentro de la Ciudad de Buenos Aires gracias a diversos eventos gastronómicos en los que año tras año se renuevan y aumentan sus asistentes. En 2018 se realizaron 344 ferias y festivales gastronómicos que convocaron a 2.4 millones de personas, transformándose además en un propulsor para el consumo, el trabajo y el emprendedurismo.

Según estima Martín Blanco, Director de Moebius, agencia dedicada al rubro de alimentos, gastronomía y bebidas, el mercado gastronómico de Capital Federal y GBA factura alrededor de 48 mil millones de Pesos anuales.

La industria gastronómica coreana

Según la opinión de Martín Villar Sánchez, director general de Desarrollo Gastronómico de la ciudad, estos polos, anteriormente mencionados, se van articulando de acuerdo a la demanda; lo que da lugar a la apertura de nuevos locales en función de las opciones. Asegura que una manera de equilibrar la oferta en todos los barrios es a través de descentralización de la actividad con propuestas nuevas con el propósito de dar, tanto a turistas como a los propios porteños, opciones diferentes que sumen valor a su experiencia (La Nación, 2019).

En el libro *Según pasan los platos*, de Oscar Finkelstein, los principios de los restaurantes étnicos en la ciudad tiene su origen en la década de 1990. La Ley de Convertibilidad no sólo permitió a los argentinos viajar al exterior y conocer la oferta

gastronómica global, sino que además propició el ingreso de productos importados que antes resultaban inaccesibles. Esto dio como resultado una proliferación en la oferta gastronómica de la ciudad que aún hoy se encuentra en continuo crecimiento. De este modo, las zonas en las que se encontraban los primeros locales se expandieron a tal punto que hoy día es posible encontrar en prácticamente cada rincón de la ciudad una oferta gastronómica para cada necesidad.

En el caso de la comunidad coreana, la necesidad de los mismos integrantes de su colectividad hizo que surgieran propuestas gastronómicas de su país origen en el barrio de Flores ya que ahí fue donde se asentaron los primeros inmigrantes coreanos.

Según datos oficiales, en Argentina hay unos 30.000 residentes coreanos, de los cuales 15.000 viven en los alrededores del barrio de Flores. En su mayoría, llegaron a partir de 1960 de Corea del Sur, y hoy están arraigados en la Ciudad de Buenos Aires, con una, dos e incluso tres generaciones de hijos nacidos en Argentina. En el último censo realizado por la Cámara de Empresarios Coreanos en la Argentina, en 2019 se registraron más de 100 restaurantes y bares Coreanos ubicados principalmente en los barrios de Flores y Floresta, como también en los alrededores de la Avenida Avellaneda.

2.1. 5 fuerzas de Porter de la industria gastronómica coreana en Argentina

Poder de negociación de los consumidores: nula

Al ser este modelo de negocio dirigido por naturaleza al consumidor final, el cliente no tiene el poder de pagar el precio que desea sino que viene dado por un precio ya fijado por la competencia.

Durante 2019 se presentó un importante ajuste de contracción en los precios de los restaurantes coreanos debido a la crisis económica del país y a la alta competencia en la zona de Av. Avellaneda, donde actualmente se concentra la mayor cantidad de

clientes coreanos, siendo este, el segmento principal de la competencia. Esto sugiere que no es el comportamiento del consumidor lo que ha incidido en la decisión de los restaurantes de redefinir los precios sino en el propio contexto.

Poder de negociación de los proveedores: moderada

Al tratarse de una parrilla, la materia prima más importante para el negocio es la carne. Es sustancial trabajar con aquellos proveedores que brinden confianza a la hora de entregar un producto de primera calidad y en excelente estado de conservación y frescura. El equipo de Una Canción Coreana será el encargado de seleccionar y suministrar sus proveedores a Una Canción Coreana Grill, cabe destacar que dicho proveedor se encuentra a varios kilómetros de la zona frigorífica de Mataderos, mercado que comercializa el 45% de la carne para Capital Federal y donde hay más de 100 establecimientos minoristas y mayoristas con todo tipo de productos cárnicos.

Sin embargo, existe una razón que contradice que el poder de negociación es bajo: existen únicamente tres carnicerías coreanas que conocen los cortes apropiados para su parrillada.

Para el resto de los ingredientes, elaborados principalmente a base de verduras, la variedad de la materia prima necesaria no es alta ni compleja por lo que en este sentido, la relación con proveedores no se considera un problema.

Amenaza de sustitutos: alta

Si bien la gastronomía coreana se encuentra en una etapa expansiva, suele ser víctima de una comparación con la gastronomía china y japonesa por el público que aún no la conoce del todo.

Como punta de lanza, la gastronomía japonesa tiene el sushi, con el que ya ha captado el interés de la mayoría de los consumidores del mercado gastronómico de la Argentina. Comer sushi se convirtió en algo "cool" en nuestros días. El sushi ha

copado la ciudad en distintos formatos de propuestas gastronómicas como la opción Nikkei (fusión peruano-japonesa) en la que se destacan restaurantes como Osaka; la alternativa tradicional japonesa, con la Nueva Casa Japonesa y franquicias occidentalizadas de sushi como Sushiclub o Sushipop.

Por otro lado, la comida china que mundialmente es la comida oriental más popular, logró que los argentinos también hayan perdido algunos prejuicios por estar elaborada con ingredientes con los que ya están familiarizados. Pero al tratarse de una opción económica siendo una comida étnica, su nivel se encontró en cierto modo desprestigiado con el uso de especias menos autóctonas y más “occidentalizadas”.

A esta oleada de gastronomía asiática, se sumaron los restaurantes vietnamitas. Una propuesta gastronómica oriental diferente que poco a poco está captando el interés del público con platos fáciles de entender y que no requieren demasiado valor para animarse a probarlos. En San Telmo, es probablemente el restaurante Saigón, uno de los reductos de streetfood vietnamita ambientado en la zona que cubre las expectativas de los turistas a la caza de alternativas distintas a las propuestas de cocina porteña.

Amenaza de nuevos competidores: moderada

Entre 2000 y 2010, la colectividad coreana se ha dedicado principalmente a la industria textil y abrir un restaurante coreano no era una opción atractiva para generar ingresos. Con la crisis de los últimos dos años, este panorama cambió radicalmente; la rentabilidad de las tiendas de indumentaria se redujo de manera drástica. El enfoque en las actividades comerciales de los últimos tiempos se tradujo en una mayoría de personas sin profesión. Cuando estalló la economía del país, vislumbraron como única salida viable el emprendimiento gastronómico. Desde entonces abrieron alrededor de 10 restaurantes coreanos nuevos en los últimos dos años.

La moderada inversión inicial para comenzar a emprender un negocio gastronómico en la ciudad fue uno de los incentivos que alentó a los nuevos ingresantes, no obstante, no sucedió lo mismo con las parrillas coreanas para la que resultan imprescindibles las instalaciones de los equipos a gas.

Si bien estos requisitos resultan clave, no son suficientes para obtener la aprobación de los consumidores. En primer lugar la comida debe ser sabrosa, ser “bien coreana”, como la que se come en casa o mejor aún. para alcanzar este objetivo es indispensable contar con un personal calificado y un Jefe de Cocina con las habilidades y los conocimientos necesarios para elaborar estos platos. Es por esto que este punto es el que minimiza la amenaza frente al ingreso de nuevos competidores.

Rivalidad entre competidores: moderada

Actualmente existen 100 restaurantes y bares coreanos de los cuales el 60% corresponde exclusivamente a restaurantes. Resulta perceptible una cierta rivalidad entre los restaurantes que comparten el mismo segmento de mercado y que pertenecen a los de la colectividad aunque no es tan así entre los restaurantes más nuevos que se han presentado con estrategias articuladas que apuntan al nicho de los argentinos y turistas.

El valor promedio una cena en restaurantes tradicionales es de 350 Pesos argentinos por plato, mientras que el promedio de los restaurantes coreanos nuevos que se desplazan a zonas de auge alejadas de la circuito textil se asemeja al del resto de los restaurantes, que van de 550 a los 750 Pesos. Esto propone dos escenarios: la de los restaurantes anticuados que quedaron encerrados en una zona de alta competitividad contra los que supieron ver una salida de ese conglomerado para aprovechar un comportamiento más flexible y abierto de un nuevo público objetivo en crecimiento.

2.2. Análisis FODA de la competencia de UCC Grill

Fortalezas

En lo que a fortalezas se refiere, se han distinguido dos grupos de competidores que amplían esta variable. Por un lado, los restaurantes “tradicionalistas” con un modelo de negocio antiguo que tienen como público objetivo principal a personas de la colectividad coreana.

Por otro lado, los competidores directos, Fa Song Song y Mr. Ho, los dos ubicados en Microcentro con menos de dos años de operación en el mercado y que apuntan al mismo segmento que Una Canción Coreana Grill.

- Competencia directa:

El principal competidor de Una canción Coreana Grill está ubicado en un punto estratégico de la ciudad. Barrio de empresarios y turistas, el microcentro porteño constituye uno de los polos gastronómicos actualmente vigentes con una oferta especial para el almuerzo en la que se ofrecen platos económicos para oficinistas que deseen almorzar fuera de la oficina y también en modalidad take away. El cuidado en la ambientación y la higiene no se queda atrás, Mr. Ho goza de visibilidad en los medios digitales con estrategias de marketing online y acciones de brand activation.

- Competencia indirecta:

Entre la competencia indirecta encontramos variedad de propuestas dentro de la gastronomía coreana entre los que se encuentran Yugane y Kyopo. Todos estos competidores están dentro de un radio de 20 manzanas. Debido a su cercanía a la zona comercial de indumentaria y textil, y que el 80% de la comunidad coreana está concentrada en este área por ser también su barrio de residencia tienen una venta asegurada en el horario de almuerzo. Además, el precio de un almuerzo, en estos locales, tampoco es un dato menor, la proliferación de restaurantes en dicho radio permite la oferta de comida coreana a precios muy competitivos.

Oportunidades

Entre las oportunidades más relevantes se encuentran en primer lugar, un crecimiento en el interés del público por las comidas probióticas. Y en segundo lugar, la intención de promover el desarrollo de la zona por la Cámara de Empresarios Coreanos en la Argentina, conformada por propietarios de comercios y personas con influencia y capacidad de alianza con la jefatura de la comuna lo que permite la organización de eventos para conmemorar aniversarios de la inmigración y programas de promoción como bien podría ser uno de ellos, la conversión de la calle Ruperto Godoy en la zona Flores, en boulevard gastronómico coreano.

Por último, resulta una gran oportunidad, el gran caudal de personas provenientes del interior del país que hacen las compras mayoristas para sus comercios en el circuito y que al estar de paso, van descubriendo restaurantes por medio de recomendaciones de proveedores y conocidos.

Debilidades

Son diferentes los puntos que podrían constituir el aspecto de las debilidades. La falta de profesionalismo de los establecimientos, la limpieza y la higiene general, el escaso enfoque en el cliente, el poco dominio del idioma español, la falta de exposición de los locales, la escasez en la oferta de métodos de pago, e irregularidades en lo concerniente a facturación y habilitaciones. Otra debilidad crítica es la inexistencia de estrategias de marketing y la dependencia de una clientela única -la colectividad- que los obliga a un margen de error nulo, debido a un boca en boca tal vez mayor al tamaño de la propia comunidad. Esta dependencia les juega en contra también en el aspecto de los ingresos: sus ventas diarias están directamente atadas a las ventas diarias de los comercios de indumentaria ya que el 90% de sus clientes son los propietarios de estos negocios.

Amenazas

Si bien la incertidumbre del país y los riesgos de clausura realizado por inspectores del Gobierno de la Ciudad encabezan la lista de amenazas, podrían considerarse una amenaza también, la aparición de nuevas opciones comandadas por jóvenes emprendedores que hayan adquirido destrezas en la elaboración de platos coreanos en viajes de estudios a Corea del Sur.

2.3. Investigación de Mercado

Caso de éxito en Estados Unidos: KangHoDong BaekJeong

KangHoDong BaekJeong (Anexo 5) es una cadena de parrillas coreanas con veinte sucursales en Estados Unidos, con su casa matriz en Manhattan, Nueva York. Su gran éxito se traduce en una venta mensual de 480.000 dólares y una inversión a nivel interno y externo de 20 millones de dólares (Chosun Biz, 2013).

Según el diario coreano HanKyung (2014), KangHoDong BaekJeong recibe al día alrededor de 450 visitas de las cuales un 60% de la clientela es de origen coreana y un 40% extranjera.

Entre tantas parrillas coreanas existentes en esta ciudad, se podría decir que el éxito de KangHoDong BaekJeong se basó en distintos factores como el diseño moderno, excelente servicio, ingredientes de alta calidad y por sobre todo, un menú proyectado para el gusto local sin opacar la autenticidad de la comida coreana. El concepto de barbeque tan típico dentro de la cultura americana; Kimchi a la parrilla; bowl de huevos al vapor y la ensalada de choclo; alimentos perfectos para paladares estadounidenses.

Cabe mencionar que su principal accionista y cara de la cadena es el famoso conductor y comediante de la TV coreana KangHoDong. Un detalle que, combinado a una propuesta gastronómica efectiva, permitió a KangHoDong BaekJeong dar el

salto hacia un éxito impredecible en Corea y sirvió de base para pisar fuerte en Estados Unidos.

En este sentido, Una Cancion Coreana va camino hacia el mismo lugar teniendo como figura principal a Ana y Esteban competidores del programa televisivo Familias Frente a Frente y participantes de otros programas de la TV nacional.

Al tratarse de una estrategia de marketing mediático combinado con una propuesta gastronómica superior, este benchmarking se equipara al de Kang Ho Dong Baek Jeong.

Por último, y como expansión territorial de la cocina coreana que atraviesa los límites, en California y Nueva York se emplazan los dos barrios coreanos más importantes del mundo.

Tiempo atrás existía el prejuicio de que cuanto más alejado el restaurante estaba del barrio, peor era su comida. Pero esa es hoy una vieja idea y dejó de ser necesariamente cierta. Es posible que el fenómeno americano se esté repitiendo con la distancia de la plaza original emprendida por los competidores Fa Song Song y Mr. Ho, que se animaron a instalarse en Microcentro y próximamente UCC Grill en San Telmo.

Segmento de mercado

Pudimos identificar dos grandes grupos de consumidores:

- *Segmento Residentes de CABA y GBA:* Este negocio busca satisfacer a personas de 25 años a 60 años del estrato socioeconómico ABC1 y C2 que le otorguen valor a nuevas experiencias gastronómicas.
- *Segmento Turistas:* Turistas internacionales que tienen la necesidad de probar otras comidas que no sean empanadas, carne, pizza y pasta.

Comportamiento de Compra

Al momento de describir el comportamiento de compra de los potenciales clientes, se tuvieron en cuenta datos surgidos de una encuesta realizada desde la página de Facebook de Una Canción Coreana a través de Google Forms (Anexo 6).

Se han tenido en consideración cuatro datos significativos: la fracción de personas que estaría interesada en conocer la parrilla; la de personas que califican con puntuación excelente, la relación precio-calidad de UCC y los votos acerca de la ubicación de UCC Grill fueron muy fragmentadas.

Del relevamiento realizado, el 94% estaría muy interesado en experimentar la propuesta.

Ahora bien, dentro de los encuestados -en su mayoría actuales clientes de UCC- se mostraron dispuestos a pagar el precio promedio gracias a que pueden efectuar una comparativa en la relación precio-calidad entre las parrillas del sector como resultante de sus propias experiencias en UCC, este saber previo basado en la confianza permite una rápida determinación al momento de sentirse interesados en el nuevo restaurante.

En cuanto a estadísticas acerca de barrio de preferencia, estas fueron repartidas de forma equitativa, esto permite definir rápidamente a San Telmo como su ubicación debido a que, además del público turista, abre una nueva ventana de oportunidad en cuanto a la retención de un caudal relevante de personas que si bien provienen de diferentes barrios de CABA siempre se han trasladado a UCC sin inconvenientes desde Palermo, Belgrano, Caballito y Microcentro. San Telmo constituye una oportunidad, bien para este público como así también para la captación de un nuevo segmento objetivo.

Con respecto al comportamiento de consumo de los turistas, según el diario El Cronista (2019) este grupo dedica un 33,3% del presupuesto de sus viajes a salir a comer y pedir comida. Invierten en ello, por encima de transporte, alojamiento y compras. De igual manera, el diario sostiene que anfitriones argentinos recomiendan restaurantes a sus huéspedes en zonas favoritas como lo son San Telmo, Palermo, Recoleta y Monserrat. Esto consolida la idea acerca de la ubicación de UCC Grill en el barrio de San Telmo.

Estimación de la Demanda

El TAM (*Total Addressable Market*) es una variable considerada para dirigir el producto a todo el estrato socioeconómico al que se apunta; ABC1+C2 de la Ciudad de Buenos Aires y de Gran Buenos Aires y la cantidad total de turistas que visitaron Buenos Aires en el año 2019 (Anexo 9).

- Cant. de población de ABC1+C2 en C.A.B.A = 1.843.820 personas
- Cant. de población de ABC1+C2 en G.B.A. = 4.664.800 personas
- Cant. de turistas en Buenos Aires (anual) = 2.700.000 personas

Una vez definido el mercado total, es preciso continuar con el SAM (*Segmentable Addressable Market*). Según un estudio Global de Nielsen (2016), el 21% de los argentinos afirma consumir alguna de las tres comidas principales fuera de casa entre una ó dos veces al mes.

- Cant. de población de ABC1+C2 que come fuera de casa: 21%
 - Residentes de C.A.B.A. = 387.202 personas
 - Residentes de G.B.A. = 979.608 personas
- Cant. de veces que salen a comer fuera de casa en un año: 18 veces
 - Residentes de C.A.B.A. = 6.969.636 visitas
 - Residentes de G.B.A. = 17.632.944 visitas
- Probabilidad de que un residente elija 1 restaurante en particular: 33%
 - Residentes de C.A.B.A = 2.299.979 visitas
 - Residentes de G.B.A. = 5.818.871 visitas
- Probabilidad de que un residente de G.B.A. elija un restaurante de C.A.B.A. = 25% (suposición)
 - Residentes de G.B.A. = 1.454.717 visitas

A partir de la información brindada por los fundadores de UCC se concluye que el público turista visita el restaurante, dos veces promedio durante sus viajes.

- Cant. de visitas de los turistas a restaurantes = 5.400.000 visitas

Por último, se plantea el SOM (Share of Market), refiriéndose al mercado que se podrá captar. Teniendo en cuenta que la cantidad de comensales que se proyecta a recibir en el primer año es de 22.890 personas (Anexo 10) se define la participación de mercado de Una Canción Coreana Grill:

- Mercado por penetrar = $2.299.979 + 1.454.717 + 5.400.000 = 9.154.696$
- Market Share de UCC Grill = $(22.890 \text{ personas} / 9.154.696) \times 100\% = 0,25\%$



3 Modelo de negocio

En base al *Business Model Canvas* (modelo de negocio CANVAS) se ha realizado el modelo de negocio como una manera simple e interactiva de visualizar los constructos principales del restaurante y tomar las decisiones pertinentes según la necesidad.

El segmento

Se propone alcanzar personas de ingreso medio a medio-alto entre 25 y 60 años. Individuos abiertos a nuevas culturas con un estilo de vida que incluye viajes frecuentes al exterior sea bien por trabajo o descanso. Se apunta a captar a aquellos interesados en vivir nuevas experiencias gastronómicas étnicas, y también a los que ya están familiarizados con la gastronomía oriental con una necesidad insatisfecha en cuanto a las alternativas ya existentes en el mercado o bien por la calidad insuficiente de dichas propuestas ó como consecuencia de diseños de menú con imperfecciones. A este segundo grupo, pertenecen los jóvenes adultos de la colectividad coreana que mayormente interactúan cada vez más con argentinos y que habiendo adoptado costumbres y valores de este país buscan una opción distinta en la que sentirse cómodos al estar en contacto con el arte culinario de su tierra de origen.

En un ambiente colmado de exotismo y sofisticación, se busca que estas personas de carácter profesional y con estándares de vida medio-alto se sientan a gusto en la interacción con sus pares y por el entusiasmo de compartir la experiencia que ofrece el restaurante.

La propuesta de valor

El valor principal del negocio será la imagen de la marca actual de Una Canción Coreana. Puesto que esta nueva propuesta gastronómica por parte de sus

fundadores funcionará como complemento a la hora de contribuir positivamente a los valores de la imagen ya establecida, como lo son la hospitalidad y la calidad, entre otros.

Esto se logra por medio de la altísima calidad garantizada de sus materias primas y de la atención al cliente. Hoy en día no existe competidor directo que trabaje con este modelo de negocio y esto da lugar a cubrir una necesidad totalmente insatisfecha que tiene el consumidor de las parrillas coreanas. Esta necesidad también se extiende al ambiente y a la calidad de la plaza: el cliente podrá disfrutar de su tiempo en el restaurante en un espacio placentero y de acorde interiorismo.

La correcta combinación de producto y servicio es lo que también garantiza una mejora en la rentabilidad. Un diseño interior limpio, enfocado en el detalle, con tonos tenues, iluminación cálida y mobiliario de calidad ajustados al presupuesto disponible.

La relación con el cliente

Los clientes serán atendidos y guiados por personal del restaurante que les explicará la metodología de la parrilla coreana: que se abona per cápita, por una ración de carne de 350 gramos por persona y que los platillos de acompañamiento incluyen un refill; que cada pedido adicional de carne y platillos se abonará de forma adicional. Al llegar a la mesa, los seis platillos de acompañamiento que van variando dependiendo del día (puesto que los ingredientes son frescos y se adquieren esa misma mañana en los mercados) el personal explicará amablemente a base de qué ingredientes está elaborado cada platillo. Luego, se hará una demostración del corte de carne con pinza y tijera, que es como normalmente se sirve el plato en la tradición coreana, mientras el maître monitorea el desempeño de los mozos y resuelve posibles incidencias.

Además, y siempre fiel a sus valores de marca, el restaurante consentirá a sus habitués con platillos especiales de la casa y como muestra de agradecimiento, el

maître mantendrá un trato cercano con ellos para motivar próximas visitas y el ya establecido boca en boca.

Los canales de venta

Para Una Canción Coreana Grill se utilizarán distintos canales de venta. El canal propio en el punto de venta en su horario de apertura para la cena y a través de los canales digitales como Glovo App y Pedidos Ya, para el horario de almuerzo. Para propiciar una comunicación directa con el cliente se prefirieron las redes sociales y los contenidos online como un refuerzo de la imagen de la marca establecida. Sin embargo, en la industria gastronómica es el “boca en boca” el canal de comunicación principal en el que se priorizan los comentarios posteriores a la experiencia.

Socios clave

En términos del modelo, las alianzas estratégicas que se refiere a aquellos socios clave como la red de proveedores y socios tácticos, se encuentra como principal proveedor la Carnicería Coreana ubicada en el barrio Flores. Sus años de experiencia en el rubro dentro de la industria coreana lo han convertido en un especialista de cortes de carne como los apropiados para la típica parrillada coreana. Su habilidad en la elección de la materia prima en el mercado de Mataderos y su know-how en el almacenamiento correcto son los atributos principales que garantizan y sustentan los altos estándares de calidad que ofrece el restaurante. Por otra parte, otra alianza de suma importancia es la del servicio de logística. Para conseguir niveles superiores en la calidad de las materias primas son necesarias, fluidez y eficiencia para la reposición de insumos. Para ello resulta imperante que el Jefe de Cocina, el Gerente y el conductor a cargo del traslado, mantengan una constante comunicación y cuenten con un sistema de abastecimiento de insumos totalmente aceitado. Esto reduce los costos

ocasionados por deterioro de ingredientes o exceso de suministro y aumenta la rentabilidad gracias a una ágil y eficaz provisión de insumos.

Actividades esenciales

Las actividades esenciales de Una Canción Coreana residen en el trabajo eficiente y sincronizado del equipo de cocina, el suministro de carnes de calidad premium, su correcto almacenamiento y el excelente servicio que se brinda al cliente.

Uno de los aspectos sustanciales estará dado porque el equipo interno sea liderado por un Jefe de Cocina con las recetas internalizadas y con un conocimiento puntilloso del sabor de la comida coreana; con capacidad de liderazgo dentro del equipo de manera que este coreografiado culinario dé como resultado, una rápida respuesta a las comandas. Como se ha mencionado en el punto anterior, es de suma importancia la calidad y la cantidad de suministros de materia prima puesto que debe reducirse al mínimo sobrantes y faltantes de mercadería.

Por último, y como materia de gran relevancia, es necesaria una intensa capacitación del personal en el área de servicio. Este punto es el broche de oro que active, en acción sinérgica entre ambiente e interiorismo, la felicidad y satisfacción de los clientes una vez aprobada la calidad del producto.

Estructura de Costos

Existe un costo de inversión en lo que refiere a interiorismo, gestión, habilitación y remodelación del espacio. En cuanto a los costos fijos, se encuentran el alquiler del inmueble, expensas, servicios e impuestos. Además de los salarios del personal y los honorarios a proveedores externos. Asimismo, dentro de los costos variables se encuentra la compra de materia prima.

Fuentes de Ingreso

Entre las fuentes de ingreso pueden encontrarse como precios determinados por el mercado, el cálculo que resulte del consumo de hasta 350 gramos de carne per cápita, el coste adicional por 120 gramos extra de consumo y la obtención de ingresos por medio de los múltiples canales de pago disponible como efectivo, en Pesos Argentinos y Dólares, tarjetas de crédito, débito y Mercado Pago.



4 Plan de Marketing

Para el desarrollo del plan de marketing se han tenido en cuenta las variables del marketing mix (producto, precio, plaza y promoción). Dichas variables se combinan con el fin de captar consumidores pertenecientes al grupo objetivo.

4.1 Producto

Las opciones del menú de Una Cancion Coreana Grills apuntan a platos para la cena. Esto se debe fundamentalmente a que las parrillas se relacionan con la idea de compartir momentos entre amigos, familias y en pareja. La intención es ofrecer una cena de tipo social en la que abunde la interacción de los comensales a través de la variedad de los platillos y el "self-cooking" de la carne.

El plato protagonista ofrece tres variantes: matambre porcino, entraña vacuna, y asado marinado con salsa de soja. A partir de la elección de algunas de estas opciones, el menú se acompaña por seis platillos a base de verduras de estación. Al mismo tiempo, se podrá elegir una sopa por un valor económico determinado que se abonará junto al plato principal.

Una vez realizada la elección por parte del cliente, el mozo servirá en primer lugar los platillos y seguidamente la carne para que los comensales cocinen a gusto y elección su punto de cocción, disfrutando así también la experiencia de cocinar en un restaurante. Por su parte, aquellos asistentes que desconozcan esta modalidad serán asistidos por el personal del lugar.

En cuanto a la carta de postres, se ofrecerán recetas de autor elaboradas a base de ingredientes orientales puesto que la cultura culinaria coreana no cuenta con una tradición significativa en lo que a postres se refiere.

4.2 Precio

A partir de la realización de un relevamiento de precios de cinco restaurantes coreanos con la modalidad de parrilla y los precios de cuatro restaurantes de la misma cuadra en la que se desea ubicar Una Canción Coreana Grill, se ha fijado el precio de venta del producto.

Figura 4: Relevamiento de Precios / Fuente: Elaboración Propia

The Khun Jib	Restaurante parrilla coreana en Flores	\$900,00 (precio fijo por persona)
Iugane	Restaurante parrilla coreana en Flores	\$950 (precio fijo por persona)
Yedam	Restaurante parrilla coreana en Flores	\$850 (precio fijo por persona)
Bab	Restaurante parrilla coreana en Flores	\$900 (precio fijo por persona)
Hong-Go-Gui	Restaurante parrilla coreana en Flores	\$850 (precio fijo por persona)
Bacan	Cocina de autor en San Telmo, Av. Caseros al 400	\$750 a \$1000
Nápoles	Cocina italiana en San Telmo, Av. Caseros al 400	\$550 a \$800
La Popular	Cocina porteña en San Telmo, Av. Caseros al 400	\$480 a \$750
Saigon	Comida vietnamita en San Telmo	\$380 a \$550

A diferencia de sus competidores, Una Canción Coreana Grill mantendrá un precio fijo por persona con una ración de hasta 350 gramos de carne. Esto se efectuará principalmente para garantizar y mantener la calidad de la materia prima y poder cubrir la demanda. Y esta definición de precios será realizada con el cuidado

necesario de manera de encontrar una competitividad con los precios de los restaurantes de la misma área. Asimismo, gracias a la frescura de los platillos de acompañamiento será posible realizar un refill por mesa.

Figura : Precios Finales / Fuente: Elaboración Propia

	Detalle	Precios
PRECIO POR PERSONA	350 gr. de carne por persona + seis platillos de acompañamiento para dos personas (Un refill) + una sopa a elección para cada 2 personas.	\$850
PRECIO ADICIONAL	120 gramos de carne adicionales	\$200
	Una repetición adicional de platillos acompañantes	\$100
	Sopa adicional	\$500
POSTRE	Tres opciones de menú	\$170 a \$250
BEBIDA SIN ALCOHOL de 600 ml	Gaseosa / Agua	\$110
BEBIDA CON ALCOHOL	Soju / Vino	\$300 a \$800

Los precios tendrán un ajuste bimestral según la cotización del dólar del día.

4.3 Plaza

La plaza en la que va a operar el negocio es en el barrio de San Telmo. San Telmo es uno de los barrios más antiguos y emblemáticos de Buenos Aires. Inicialmente se planteó situar el restaurante en Belgrano ó Caballito pero luego de hacer una investigación de mercado, se decidió ubicarlo en este emblemático barrio por el siguiente motivo: Después de algunas décadas de abandono y habiendo sido parte de uno de los barrios de la aristocracia de 1800, San Telmo recuperó en los últimos tiempos, gran parte de su antiguo esplendor y singularidad. Aquí se cruzan el

refinamiento y la bohemia con el toque decadente que lo hace atractivo ante los ojos de los turistas europeos. Este barrio está en pleno re-posicionamiento gracias a un incipiente boom inmobiliario y los restaurantes no son ajenos a este suceso. Actualmente hay unos 150 restaurantes en este nuevo y atractivo polo gastronómico en progreso.

Hace nueve años, la manzana de Avenida Caseros al 400 se transformó en uno de los lugares más pintorescos de la Ciudad de Buenos Aires. En este punto se instalaron distintos restaurantes con una amplia oferta gastronómica de la que disfrutaban turistas locales y extranjeros, además de los propios vecinos. En solamente cien metros, nueve locales dan vida a una de las calles más parisinas de la Ciudad, sobre todo por el estilo de su imponente arquitectura (Anexo 7).

4.4 Promoción

Los principios de comunicación de Una Canción Coreana se destacan por su carácter orgánico en cuanto a lo que a la comunicación se refiere. Por tanto, el criterio en la forma de promoción escapa a técnicas tradicionales como campañas clásicas, avisos patrocinados o medios publicitarios actuales.

Como resultado de este criterio, la estrategia de marketing más poderosa que elige la marca es el boca en boca, de manera que sus fundadores priorizan el desempeño real, su confianza en el producto y el buen servicio; y estos aspectos atraen a un público principalmente constituido en base a un tráfico totalmente orgánico. Esto se puede reafirmar con el relevamiento realizado a través de la encuesta en el facebook de Una Canción Coreana. El 54% de la muestra obtenida responden que llegaron a UCC por recomendación de otra persona (Anexo 8).

Esto no significa que ignoren la repercusión de las estrategias de promoción digital. Una Canción Coreana hace uso de Facebook de manera habitual y constante, manteniendo una comunicación fluida y una relación interactiva con sus clientes,

compartiendo parte de la cultura coreana y premiándolos con reconocimientos. El conjunto de estas acciones despierta un gran interés por parte del público.

Es por estos principios que Una Canción Coreana se posiciona en la mente de sus consumidores a través de la valoración que les permite definir por ellos mismos una fuerte imagen de la marca.

La fanpage de Facebook de Una Canción Coreana será el canal principal para hacer publicidad de Una Canción Coreana Grill. Un cortometraje de cerca de un minuto que permita conocer el espacio en el que aparecerán sus “alma máter” Ana y Víctor como disparador de potencia y repercusión en este tipo de noticias. Por medio del clip, se podrá apreciar uno de los atractivos del interiorismo del local como lo es su sistema de gas, instalación que ornamenta los techos en forma de telarañas, detalle que con un atractivo visual novedoso para aquellos que no han ido aún a una parrilla coreana.

En simultáneo, se lanzará otro perfil de empresa de Una Canción Coreana Grill en formato sitio web de reservas crossplatform como un medio para generar y aumentar reservas a través de una plataforma de reservas a través de una API Facebook que permita a los usuarios reservar online sin salir de la red.

Servirá de herramienta informativa en la que se detallarán los horarios de apertura, localización y una descripción breve del restaurante con fotos ilustrativas del espacio y el despliegue de una típica cena.

Por su parte, la publicación periódica de contenidos en Instagram estará a cargo de una agencia de marketing digital con la previa elaboración conjunta de un brief.

Actualmente la marca goza de una buena reputación en sitios como Trip Advisor, aquí, los clientes comparten sus experiencias y Una Canción Coreana Grill se valdrá de esta ventaja como escalón para lograr, a corto plazo, resultados arduos de alcanzar por un emprendimiento gastronómico que empieza desde cero.

El propio posicionamiento orgánico de la marca permitirá que al coincidir en sus denominaciones, Una Canción Coreana y Una Canción Coreana Grill, esta concordancia de keywords, propiciará gran relevancia, rápido impacto y posición en los principales motores de búsqueda.



5 Operaciones en el negocio

El tener correctamente dimensionados los detalles y los procesos de las operaciones es una parte fundamental en la generación de un nuevo modelo negocio. A continuación se tocarán los puntos clave que se han tenido en consideración:

Espacio, equipamiento y personal

1. Para la primera etapa del proyecto se contempla, en base a la experiencia de la empresa madre Una Canción Coreana, un espacio de entre 100 m² a 140 m²; del que el 70% estará dedicado a salón y 30 % a la cocina, el depósito y espacios internos. En el salón se dispondrá de mesas y barras con una capacidad máxima de 50 comensales. Las mesas dispondrán de las dimensiones necesarias para facilitar la ubicación de las parrillas, los platillos y la vajilla de los comensales. En cuanto a la barra estará habilitada como pasaplatos durante el horario de almuerzo.
2. Por medio un sistema de ventilación eficaz para la liberación de humo y olor generados por las parrillas de cada mesa. Este equipamiento está compuesto por campanas individuales que bajan desde el techo y aterrizan sobre cada mesa extrayendo, de manera centralizada, el humo de la cocción por las tuberías. Posiblemente este sistema sea directamente importado de Corea, si bien es cierto que su experiencia en este tipo sistema es amplia y tradicional, también se contempla la posibilidad de importar su ingeniería y fabricar el equipo en el mercado local. Posiblemente se incline la decisión hacia la segunda opción para futuras ampliaciones y posibles franquicias. Cada campana posee un filtro que permite la limpieza diaria de desechos. Es por este motivo que la búsqueda del espacio deberá tener la mayor ventilación natural posible.
3. Uno de los equipamientos más importantes son las parrillas coreanas que se colocan en el centro de cada una de las mesas. Las alternativas de fuegos

son a gas, eléctricas o con carbón natural. Por cuestiones de seguridad y calor necesario para funcionar se utilizarán parrillas a gas. Por todo lo expuesto es necesario contemplar un sistema respetando las normas de seguridad al respecto. Este equipamiento será importados directamente desde Corea.

4. Los cubiertos como palillos, cucharas y algunos tipos de platos serán de origen Coreano, mientras que los tenedores, vasos, copas y el resto de la vajilla, utensilios y productos de bazar gastronómico, adquiridos en el mercado argentino.
5. El Jefe de Cocina poseerá una profunda experiencia y amplios conocimientos en materia de comida coreana, por lo que se estima que será de origen coreano. Por su parte, el resto de los integrantes del equipo tendrán los conocimientos necesarios acerca de la cocina asiática y serán capacitados específicamente sin ser de condición excluyente, tener un título de cocinero profesional.

Políticas de Inventarios, compras y producción

1. Para ofrecer los mejores productos resulta fundamental tener una política rigurosa en la compra, manejo de inventarios y producción. No sólo por la frescura y la calidad de los productos sino también para acceder a los mejores costos que repercuten en el valor económico final del producto y en la rentabilidad del negocio. Se analizarán los diferentes sistemas de ERP y CRM que existen en la plaza de negocios gastronómicos teniendo en cuenta la relación costo-beneficio.
2. Implementar un sistema muchas veces no alcanza si no es acompañado por los procesos para cada una de las tareas mínimas de los manejos de inventarios, compras y producción. Para esto, se replicarán las políticas existentes de Una Canción Coreana con la optimización necesaria para este nuevo modelo de negocio.

3. El apoyo de Una Canción Coreana y del nuevo equipo de Una Canción Coreana Grill, servirá de soporte para alinear las políticas referentes a inventarios, compras y producción.

Tercerización

Teniendo presente las características de este nuevo modelo de negocio, la tercerización resulta conveniente desde el punto de vista económico: es más rentable tercerizar marketing, diseño y comunicación a un proveedor externo que incorporar profesionales a la plantilla.

1. Se contará con un servicio tercerizado para las estrategias de marketing digital en social media, Facebook e Instagram. Esto permitirá trabajar de forma integradora e interdisciplinaria con Una canción Coreana.
2. Para maximizar los recursos del capital humano propio en las operaciones internas de producción, atención y marketing, se tercerizará la compra de materia prima sin perder el control de las operaciones constituidas hasta el momento.
3. Otra ala de la tercerización tiene que ver con la elaboración de postres. La incipiente oferta de buenos productos de origen japonés, tiene gran similitud con los sabores coreanos. Esta particularidad funciona como propulsor para tercerizar la elaboración y ofrecer un valor diferencial extra al restaurante.

Estacionalidad en la producción

1. Existe una estacionalidad dada en los momentos de producción. Los días viernes y los fines de semanas es mayor como así también, feriados nacionales y días festivos.
2. Durante el mes decrece levemente cerca del fin de los meses volviendo a crecer los comienzos de los meses. Pero creemos que la estacionalidad de los meses no son notorios porque tendremos una cantidad importante de clientes turistas del exterior e interior de Argentina.

3. Si hay que contemplar las banchans (las comidas acompañantes, los side dishes) que deben ser acorde a las cuatro estaciones del año, entregando una importante atraktividad adicional al menú.
4. Unos de los platos muy importante a considerar son los Naengmyeon (fideos con sopa fría) que son los platos que más se venden en verano no sólo en Una Canción Coreana sino también en todos los restaurantes coreanos. Y en culturalmente se come Naengmyeon después de haber terminado con la carne de la parrilla en Corea. Así que debe prepararse mayor cantidad durante el verano.

Potenciales subcontratistas y proveedores

1. Dentro del área de marketing digital se analizarán pequeñas consultoras que enviarán sus propuestas de servicio a Una Canción Coreana a fin de seleccionar la opción más confiable y conveniente y que a su vez, pueda acompañar el crecimiento del negocio. Cactus y Moebius se encuentran entre las opciones analizadas.
2. Entre los proveedores más importantes existe negociación y verificación de producto en lo que a carnes se refiere, especialmente porcina, dentro de esto, se contempla la opción de Los Hermanos, empresa con campo en la ciudad de Arrecife, Provincia de Buenos Aires. Dicha empresa posee criadero y licencias necesarias para poder entregar la mercadería directamente.
3. En cuanto a los diferentes cortes de carne vacuna se contratará al proveedor actual de Una Canción Coreana, ubicado en el barrio de Mataderos. Se trata de un proveedor verificado y se traduce en ventajas de costos por cuestiones de volumen debido a la provisión conjunta entre Una Canción Coreana y Una Canción Coreana Grill.

Sustentabilidad

1. Como apoyo y construcción de una verdadera conciencia medio ambiental y en relación a la Ley 3.166, que se refiere al uso de Aceites Vegetales Usados

(AVUs) que provienen o se producen a partir de la cocción o fritura total o parcial de alimentos, se realizará la inscripción y constatación del negocio, a través del Sistema Público de Solicitudes de APRA (SIPSA). Luego de esto, la empresa transportista registrada (TAVUs) retirará periódicamente los aceites usados del establecimiento.

2. Siguiendo los preceptos de Una Canción Coreana, las botellas de plástico serán reemplazadas por opciones de vidrios reciclables o latas. Para el material descartable como servilletas y manteles se optará por los biodegradables o reciclados que mantengan un equilibrio en su relación precio-calidad.



6 Costos, finanzas e inversión

6.1. Inversión

Hay una importante inversión inicial por:

- La remodelación del local.
- El sistema de extracción de humos y olores.
- Las parrillas en las mesas importadas de Corea.
- Vajillas, platos y cubiertos, mayormente importados.
- Trámites iniciales

Remodelacion del Local	\$ 4.410.000
Instalacion del gas y extraccion de humos	\$ 4.410.000
Platos, vajillas, cubiertos, etc	\$ 1.890.000
Registro de Sociedad y Gastos de Habilitacion	\$ 189.000
Total Inversion Inicial	\$ 10.899.000

La inversión inicial sería de U\$D 181.650 que se puede ahorrar con compras inteligentes porque los propietarios de Una Canción Coreana tuvieron un negocio de productos de bazar importados de Corea y Japón; por ende saben donde y como comprar. También tienen previas experiencias en remodelación de su restaurante y ya adquirieron su curva de aprendizaje.

6.2. Suposiciones y métodos de cálculos

Ventas

Para las proyecciones financieras del proyecto está basada en los siguientes hipótesis (assumptions), que es a base de la experiencia de Una Canción Coreana y que son discutibles.

1. 50 comensales totales entre las mesas y las barras.
2. Almuerzos y cenas desde los martes a domingos
3. Hipótesis de ocupaciones y rotaciones de comensales

Capacidad 50 comensales

Ocupacion/Rotacion semanal		Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabados	Domingo	Total Semanal
Almuerzo	ocup/rotac	50%	50%	60%	70%	120%	140%	245
	comensales	25	25	30	35	60	70	
Cena	ocup/rotac	70%	70%	80%	120%	180%	80%	300
	comensales	35	35	40	60	90	40	
Total	comensales	60	60	70	95	150	110	545

Cuadro 1. Assumption Semanal de Ocupación / Rotación

Por ejemplo:

1. El 60% del almuerzo del Jueves implica una sub-ocupación. Es decir 30 de 50 comensales
2. El 180% de la Cena del Sábados implica una rotación de 1,8 veces. Es decir se ocuparon por lo menos una vez todas las posiciones de las mesas y barras, y 80% fueron ocupados por segunda vez.

Otros importantes assumptions son como van cumpliendo el cuadro 1 de ocupación/rotación semanal en la proyección mensual.

- Los primeros 3 meses de la operación se cumplirá el 50% del cuadro por ser el inicio de un nuevo negocio.
- Desde el 4to mes va alcanzar al 100%. Tal vez un hipótesis muy optimista pero teniendo en cuenta el excelente posicionamiento del restaurante madre Una Cancion Coreana, va ser muy viable.
- Después de 12 meses de operación va superar al Cuadro 1 al 120%.
- Y a los 18 meses llegará al 140% quedando hasta los 60 meses.

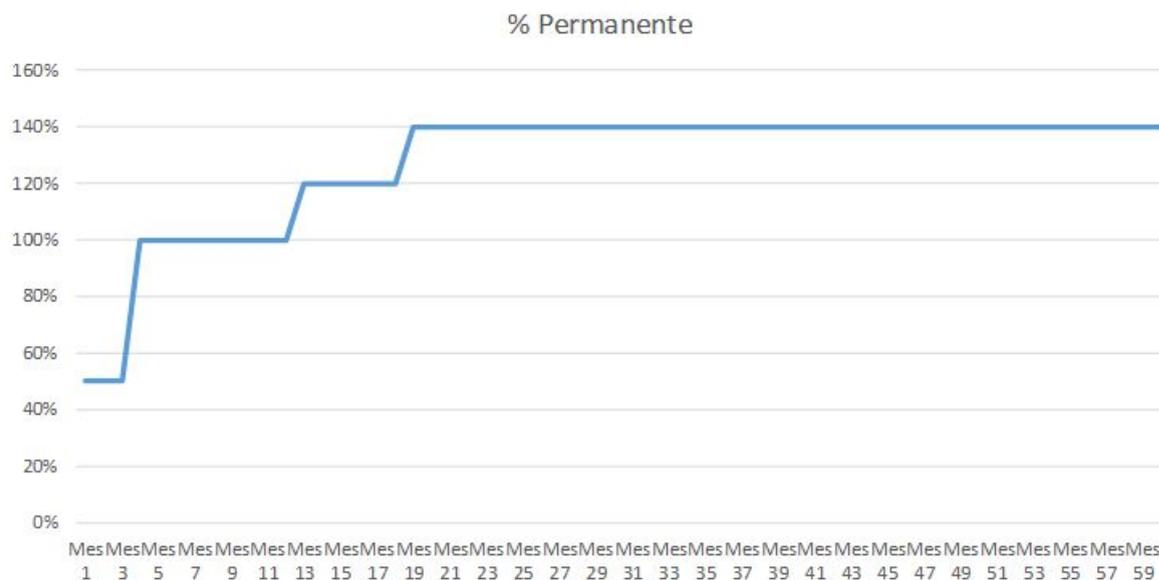


Diagrama 1. Porcentaje de alcance al Cuadro de Ocupación / Rotación

Se estima la facturación promedio por comensal en 16,6 U\$D.

Costos

Para los cálculos de los costos, se utiliza mayormente el método de proporcional a las facturaciones.

- Los costos directos y variables que sean el 35% de las facturaciones (a base de la experiencia de Una Canción Coreana).
- Los impuestos de servicios como el gas, electricidad, agua, ABL, etc, sean en total el 10% de la facturación.
- Los gastos de marketing online y offline representan el 5% de la facturación. Este podría ser el resultado de gastos pero también podría ser el presupuesto. Es decir se asigna el 5% de facturación al marketing.
- Hay otros gastos como los servicios de contador, los seguros por siniestros, los de comunicación (Internet, Telefonía, pagina web), el mantenimiento de la comanda que son menores comparado a otros costos.
- Alquiler y expensas con una cotización de dólar americano a \$60 de U\$D 2.500.
- Para el recursos humanos se calcula a base de siguiente estructura.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Jefe de Cocina	1	1	1	1	1
Cocineros	2	3	4	4	4
Mozos	3	4	4	4	4
Cajero	1	1	1	1	1

Con sus sueldos anuales y agregando las cargas sociales (43%).

Veamos el ejemplo de los costos laborales del primer año:

Año 1	Cantidad	Sueldo Anual	Carga Social 43%	Total Costo Laboral Anual
Jefe de Cocina	1	\$455.000	\$195.650	\$650.650
Cocineros	2	\$390.000	\$167.700	\$1.115.400
Mozos	3	\$325.000	\$139.750	\$1.394.250
Cajero	1	\$325.000	\$139.750	\$464.750

El costo total laboral anual es de U\$D 60.417.

6.3. Cash Flow

En una coyuntura tan incierta como la de Argentina y del sector gastronómico como en la que se encuentra UCC Grill, sería más adecuado aplicar una proyección de 5 años.

San Andrés

(Monedas en U\$D)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comensales		22,890	34,008	36,624	36,624	36,624
Facturacion		\$381,500	\$566,800	\$610,400	\$610,400	\$610,400
(IIBB)		-\$13,353	-\$19,838	-\$21,364	-\$21,364	-\$21,364
Facturacion Neto		\$368,148	\$546,962	\$589,036	\$589,036	\$589,036
Costos						
Materias Primas		-\$133,525	-\$170,040	-\$183,120	-\$183,120	-\$183,120
Alquiler + Expensa		-\$30,000	-\$42,000	-\$58,800	-\$82,320	-\$115,248
Sueldos		-\$60,418	-\$77,458	-\$86,753	-\$86,753	-\$86,753
Impuestos (Gas+Electricidad)		-\$38,150	-\$56,680	-\$61,040	-\$61,040	-\$61,040
Marketing (On line/Off Line)		-\$19,075	-\$28,340	-\$30,520	-\$30,520	-\$30,520
Administracion (contador y otro)		-\$5,000	-\$5,000	-\$5,000	-\$5,000	-\$5,000
Comunicacion (Internet, Telefono)		-\$2,400	-\$2,400	-\$2,400	-\$2,400	-\$2,400
Total Costos		-\$288,568	-\$381,918	-\$427,633	-\$451,153	-\$484,081
Total Inversion Inicial (Amortizacion)	-\$181,650					
		-\$18,165	-\$18,165	-\$18,165	-\$18,165	-\$18,165
EBIT		\$61,415	\$146,879	\$143,238	\$119,718	\$86,790
(Impuestos a las ganancias)		-\$21,495	-\$51,408	-\$50,133	-\$41,901	-\$30,376
Utilidad Neta		\$39,920	\$95,471	\$93,104	\$77,816	\$56,413
Amortizacion		\$18,165	\$18,165	\$18,165	\$18,165	\$18,165
F. Fondos	-\$181,650	\$58,085	\$113,636	\$111,269	\$95,981	\$74,578
F. Fondos Acumulados	-\$181,650	-\$123,565	-\$9,929	\$101,340	\$197,322	\$271,900
F. Fondos Descontados	-\$181,650	\$ 55,319	\$ 103,071	\$ 96,119	\$ 78,964	\$ 58,434
F. Fondos Desc. Acumulados	-\$181,650	-\$126,331	-\$23,260	\$72,859	\$151,823	\$210,257

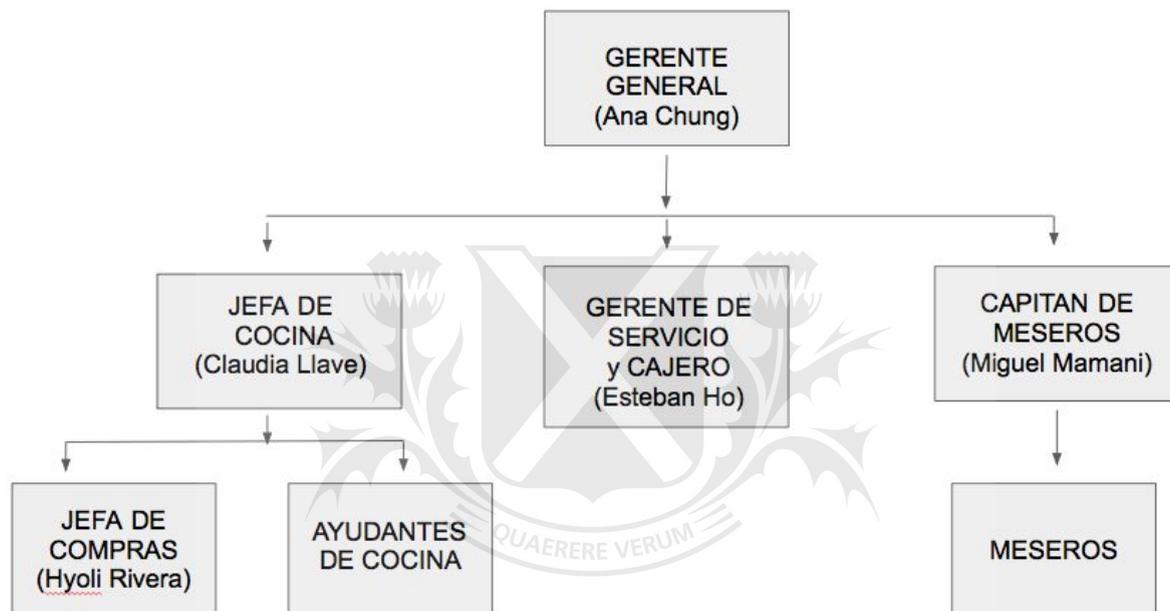
De esta proyección de Flujo de Fondos se obtiene:

- VAN = U\$D 210.257 aplicando la tasa de interés anual descabellada de 50.5%.
- TIR = 39%.
- Payback de 2,089 años. El proyecto permite recuperar la inversión inicial pasando los 25 meses desde el inicio de la operación del proyecto.
- Payback descontado de 2,242 años. El proyecto permite recuperar la inversión inicial pasando los 27 meses aplicando el efecto descontado por la tasa de interés de plazo final anual en dólares de Banco Nación.

A pesar de la muy riesgosa coyuntura de la economía Argentina, el proyecto Una Canción Coreana Grill parece muy atractivo.

7 Equipo

El siguiente organigrama esquematiza al equipo de personal que conforma el restaurante junto a los dueños que también desempeñan un rol determinado en las operaciones del negocio.



Gerente General

Ana Chung, propietaria y gerente general del restaurante, será la encargada de bregar porque el establecimiento funcione de forma apropiada y por sobre todo, quien trae consigo la herencia y el toque purista de UCC a UCC Grill. Esto lo hará posible gracias directrices en cuanto a códigos de vestimenta, jerarquías interna, requerimientos necesarios acerca de la limpieza e higiene y grilla horaria, entre otras. Será Ana, al mismo tiempo, quien realice contrataciones y reclutamiento de personal.

A su vez, trabajará directamente con proveedores de bienes y servicios.

Ella será la cara del restaurante, quien dará la bienvenida a los clientes, los acompañe a la mesa y facilite el lugar a los camareros para marchar la orden.

Gerente de Servicio

Esteban Ho, hijo de los dueños, con estudios en la Escuela de cocina de Mausi Sebess y conocimientos prácticos de gastronomía coreana heredados de su abuela Joo Seung Ja, chef ejecutivo en UCC, tendrá suficiente capacidad de prevenir incidencias o suplantar a la dueña en caso necesario.

Su actividad principal consiste en supervisar todo lo que sucede al frente del restaurante: el monitoreo de la rotación de mesas y la supervisión general para que cada mozo atienda una cantidad de mesas predeterminadas.

Esteban será el responsable de la capacitación de nuevos camareros, del repaso de horarios de entrada y salida; y de ser un puente entre empleados y Gerente General.

Por su parte y junto a la anfitriona, será también encargado de recibir a los clientes, acompañarlos a sus mesas, verificar que se sientan a gusto.

Capitán de Meseros y Meseros

Como capitán de meseros, Miguel Mamani se encargará de supervisar el área del comedor, el mantenimiento y la limpieza del salón y la organización del mismo. Asistirá al Gerente de Servicio durante la etapa de entrenamiento de los nuevos camareros y será quien reporte el desempeño del equipo. Su rol tendrá la responsabilidad de coordinar el servicio de comida entre la cocina y el salón comedor. Entre sus funciones incluyen mantener un buen ambiente de trabajo, explicar los platillos de acompañamiento del día que al grupo de camareros, entrenarlos en cómo presentar la mesa con los “banchan”, revisar y solicitar el inventario de bebidas, entre otras. El equipo de camareros estará integrado por tres personas y cada una atenderá cuatro mesas de cuatro personas.

Jefa y ayudantes de Cocina

Claudia Llave, una de las actuales cocineras de Una Canción Coreana, tendrá el rol de Jefa de Cocina. Su desempeño data de los inicios de UCC. Sus años de

experiencia le otorgaron cualificación y aptitudes dentro la gastronomía coreana, organización de la cocina y agilidad en el desempeño. La importancia de contar con la base sólida en el Área de Producción sustentada por Claudia, servirá de ejemplo para los nuevos miembros que no han adquirido aún las destrezas de todo el proceso de Producción y códigos de la cultura organizacional de Una Canción Coreana. Claudia, asegurará de la calidad de los platos, que se sirvan a tiempo, y de observar y resolver cualquier incidencia.

Los ayudantes realizan las preparaciones horas antes de la apertura y apoyan al Jefe de Cocina en el proceso de cocción de los platos. Entre ellos, un integrante de dicho equipo será el encargado de controlar, contar y comunicar aspectos de inventario al Gerente General para realizar el pedido al proveedor.



8 Aspectos legales

Para Una Canción Coreana Grill será utilizada la misma razón social que Una Cancion Coreana para todos los trámites referentes a los aspectos legales y obligaciones tributarias.

Al momento de efectivizar el alquiler del local para el restaurante, será necesario constatar que dicho espacio sea apto gastronomía. Esto incluye comprobaciones relacionadas a correctas instalaciones eléctricas, de gas, de ventilación, entre otras. El proyecto contará con el asesoramiento de una gestoría para habilitación apropiada.

En los inicios de obras de remodelación se trabajará codo a codo con el arquitecto y la gestoría para que cada detalle esté en consonancia con Código de Habilitación vigente.

Para proceder a la apertura será primordial atender los siguientes aspectos:

Plan de Autoprotección: Acorde a la Ley 5920/17, para todos establecimientos con superficie cubierta más de 200 m² y/o que tengan más de un piso debe gestionarse un Plan de Autoprotección. Esto representa una serie de planos del establecimiento que indica rutas de escape en caso de emergencia. Asimismo, una capacitación dictada al personal acerca de los procedimientos en caso de emergencia y el uso de matafuegos. En caso de tratarse de un espacio de hasta 200 m² resulta suficiente disponer de una declaración jurada de disponible descarga.

Matafuegos: El local dispondrá de un matafuego por piso y zonas comunes. Un extintor por cada de 15 metros de recorrido horizontal, en cualquier dirección de acceso libre. Mínimo dos extintores de clase ABC de 5 Kgs. Con respecto a la cocina se deberá disponer de dos extintores en un espacio de hasta 200 m² y un extintor más por 200 m² adicionales o fracción. El 50% de los extintores de clase ABC de 5 Kgs. 50% de los extintores de clase C02 de 5 Kgs.

Libretas sanitarias: Todo el personal, incluyendo a los propietarios, deberán realizar capacitaciones y rendir los exámenes para los **Certificados de manipulación higiénica de alimentos** como así también tramitar las **Libretas Sanitarias** en en los correspondientes hospitales públicos.

Certificado de Aptitud Ambiental: Tramitado a través la Agencia de Protección Ambiental.

ART (Aseguradoras de Riesgos del Trabajo) contratada para asesorar al personal en lo que respecta a medidas de prevención y como cobertura de daños en casos de accidentes de trabajo o enfermedades profesionales.

Seguro Integral de Comercio: Para estar protegidos contra siniestros como incendio, roturas de vidrios, caída de carteles, y posibles accidentes dentro del establecimiento.

Seguridad e higiene: Asesoría por parte de profesionales de Higiene y Seguridad de modo que la cocina cumpla con las normas regulatorias vigentes.

Estudio Contable: Como en todo negocio existen impuestos obligatorios que impactan en la rentabilidad, por este motivo es necesario contar con un profesional del ámbito financiero para gestionar eficazmente los asuntos contables y sepa optimizar el pago de impuestos. Entre los principales impuestos se encuentran:

- **El Impuesto al Valor Agregado (IVA)** impuesto al consumo aplicado a la venta de bienes, a la prestación de servicios y a las importaciones de ciertos bienes. En Argentina es actualmente el **21%** y se agrega al precio final. Es necesario gestionarlo de forma eficaz puesto que es posible equipararlo con los mismos IVAs de las compras de materia prima y otros bienes.
- **Ingresos Brutos** corresponde a las actividades autónomas, actos u operaciones. Se trata de la aplicación de un porcentaje sobre la facturación de todo negocio, siendo este independiente de su ganancia. A partir de una alícuota básica del **3,5%** en el Impuesto sobre el Ingreso Bruto.

- **El impuesto a las ganancias** este tributo indica que tanto personas físicas como empresas deben abonar un impuesto al Estado en función de los ingresos declarados durante el año.
- **Las cargas sociales** este conjunto de contribuciones que el empleador tiene la obligación de pagar al estado y al organismo sindical de forma mensual es en concepto del trabajo de sus empleados. Es de un 43% aproximado del sueldo bruto de los empleados.

Registro de marca: Las marcas Una Canción Coreana y Hansik se encuentran registradas en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial, dentro de las categorías N° 29, 30 y 43.

Clase N° 29: Carne, pescado, carne de ave y carne de caza; extractos de carne; frutas y verduras, hortalizas y legumbres en conserva, congeladas, secas y cocidas; jaleas, confituras, compotas; huevos; leche y productos lácteos; aceites para uso alimenticio. También incluye Kimchi [plato a base de hortalizas fermentadas]; kkakdugi [kimchi de rábano en cubos]; Oi-Sobagi [kimchi de pepino]; kimchi jjigae [platos coreanos principalmente a base de hortalizas fermentadas, carne de cerdo y tofu].

Clase N° 30: Café, té, cacao y sucedáneos del café; arroz; tapioca y sagú; harinas y preparaciones a base de cereales; pan, productos de pastelería y confitería; helados; azúcar, miel, jarabe de melaza; levadura, polvos de hornear; sal; mostaza; vinagre, salsas [condimentos]; especias; hielo. También incluye Kimchi-jeon [tortitas de verduras, hortalizas y legumbres fermentadas]; bibimbap [arroz mezclado con ternera y verduras]; gochujang [pasta de guindillas fermentadas].

Clase N° 43: Servicios de restauración [alimentación]; hospedaje temporal. También incluye Servicios de catering; servicios de restauración (alimentación); servicios de restaurantes; servicios de hoteles, restaurantes, cafés-restaurantes y bares.

Para el nuevo modelo de negocio y durante el proceso de construcción de la marca, se iniciará el registro de Una Canción Coreana Grill dentro la categoría N° 43.



Universidad de
San Andrés

9 Plan de Implementación y Riesgos

Para el inicio operativo de Una Canción Coreana Grill se estima un período de seis meses partiendo de la contratación del local hasta su posterior lanzamiento.

	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6
Relevamientos y contratación del Local						
Remodelación del local						
Contratación de arquitecto y construcción						
Diseño y planos de remodelación						
Remodelación del local						
Compras y contratación						
Compras de muebles y equipamientos						
Compras de vajillas, cubiertos y decoraciones						
Importación de Parrillas desde Corea						
Contratación de comandas e instalación						
Preparación de Documentaciones						
Habilitación						
Plan de Autoprotección						
Certificado de Ambiental						
Contratación y Capacitación de Personales						
Contratación						
Capacitación y simulacro						
Marketing						
Preparación del menú						
Diseño de estrategia de Marketing						
Preparación de redes SNS (facebook, Instagram, etc)						
Preparar folleterías						
Contratación Postnet y MercadoPago						
Seguros						
Contratación de ART						
Contratación Integral de Comercio						

Local, arquitecto y equipo para la remodelación; serán los primeros pasos a seguir para poner en marcha la implementación. Luego, seguirá la compra de equipamiento y mobiliario, tanto en adquisiciones hechas en Argentina como de importaciones directas de Corea. Si bien se trata de tareas complejas, Una Canción Coreana tiene experiencia previa tanto en comercio exterior como en importaciones de productos de bazar desde Corea y Japón.

Una vez que empieza la remodelación y forma simultánea se procederá a la habilitación, el plan de autoprotección y el certificado ambiental.

Durante los dos meses previos a la apertura se gestionará la contratación del personal y su capacitación acerca de la cocina coreana y los valores filosóficos de la marca. Mientras esto sucede, se pondrá en marcha la estrategia de marketing on y offline para su lanzamiento.

Dos semanas dentro del período de implementación, serán usadas para la prueba piloto y la capacitación del personal.

Si bien, el mayor riesgo del proyecto sea la cuestión macroeconómica de Argentina, en todo negocio gastronómico, un peligro aún peor sería una intoxicación de alguno de los clientes. Por tal razón, es totalmente crítico tener correctamente implementadas las mejores prácticas de higiene y seguridad. No solo en los procesos, sino en introducir consciencia dentro del plantel acerca de este punto. Otro de los riesgos, anteriormente mencionados y a tener en cuenta es el de la aparición de potenciales competidores, aquí, es necesario seguir invirtiendo esfuerzo, dedicación y tiempo en innovación, haciendo de la calidad del producto y el servicio, un reflejo de honestidad y amabilidad con el público.

Es una gran ventaja competitiva contar con el apoyo del buen posicionamiento del negocio madre Una Canción Coreana, pero al mismo tiempo, es imperante plantear una estrategia para evitar la canibalización. Es preciso trabajar de forma sinérgica entre Una Canción Coreana y Una Canción Coreana Grill.

Con este nuevo emprendimiento se busca consolidar aún más la marca Una Canción Coreana: que represente confianza, calidad y fundamentalmente: el representante de la gastronomía Coreana en la Argentina.

Cada detalle será debidamente documentado (menús, recetas, tecnología de parrilla con su sistemas de extracción) para futuras sucursales en las principales ciudades de América del Sur como Montevideo, Santiago de Chile, Lima y Sao Paulo; también se contempla la posibilidad en ciudades del interior del país como Córdoba, Rosario y Mendoza.

Para esta etapa de expansión, Victor en representación de Una Canción Coreana, asistirá a rondas de inversión para presentar el proyecto a inversores locales y extranjeros (Corea del Sur y Estados Unidos).

Luego será presentado a grandes corporaciones como CJ -empresa hermana de Samsung-, Lotte y otras corporaciones coreanas propietarias de cadenas de restaurantes con planes de expansión global en esta gastronomía.



Universidad de
San Andrés

10 Conclusiones

Una Canción Coreana Grill como modelo de negocio surge de un exhaustivo relevamiento de datos, una reflexión y un proceso analítico con bases que emergen de un caso de éxito experiencial como lo es Una Canción Coreana.

Este proyecto contempla aspectos fundamentales como aquellos vinculados a toda investigación. Una investigación en la que el público objetivo juega un papel protagonista. Profesionales, empresarios y turistas con la necesidad de una propuesta inspiradora y atractiva como lo es hoy la cultura culinaria asiática.

Un trabajo hecho a partir de la identificación de aspectos clave dados por fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades presentes en un contexto en permanente cambio pero con un creciente interés por la alimentación saludable y purista.

Una Canción Coreana Grill es el producto de la captura de una oportunidad única: la valoración de un cliente fidelizado con un modelo de negocio que cubre sus expectativas, distinto de la mayor parte de la propuesta gastronómica local.

Una posible limitación podría darse por el hecho de que Una Canción Coreana está directamente relacionado al film de su mismo nombre y a la figura del personaje protagonista, como lo es Ana Chung. El punto débil a considerar tiene que ver con desconocer hasta dónde este factor ha incidido en el éxito del primer negocio y si este efecto será extensible a UCC Grill.

Por su parte, ANMAT³ aún no reconoce la comida fermentada como un alimento apto para ser consumido. Sin embargo, actualmente existen diversas marcas emergentes que comercializan este producto en el país de manera creciente.

Otra posible debilidad, esta vez respecto del análisis, podría aparecer debido a que si bien se han usado todas las formas de acercamiento a la estimación más certera para introducir el negocio de manera eficaz, resulta difícil dimensionar un mercado con falta de datos. No se encuentra, por ejemplo, ningún análisis de casos de

³ Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica

restaurantes exitosos en Buenos Aires del que sea posible extraer datos numéricos, de esto resultaría un acercamiento más exacto al mercado al que se apunta. Por otra parte, en caso de que no se identifique un local comercial con las características necesarias dentro de San Telmo, el proyecto debería cambiar de ubicación, esto cambiaría el panorama del análisis y sería necesario re-definir si aún así continuaría siendo un negocio rentable y atractivo.



Bibliografía

- Arias, G. (2019). *Nuevo circuito gastronómico: Avenida Caseros amplía su oferta*. Clarín. Recuperado de: https://www.clarin.com/sociedad/nuevo-circuito-gastronomico-avenida-caseros-amplia-oferta_0_6RoaSyPSA.html. Último ingreso: [9 de Diciembre 2019]
- Bae Negocios (2017). *Siete de cada diez habitantes de la Capital y el Gran Buenos Aires se consideran de clase media*. Recuperado de: <https://www.baenegocios.com/sociedad/Siete-de-cada-diez-habitantes-de-la-Capital-y-el-Gran-Buenos-Aires-se-consideran-de-clase-media-20171117-0028.html>
- Caminos y Sabores (2019). *19/06 - Potenciando a Buenos Aires, Capital gastronómica de América Latina*. Recuperado de: <https://www.caminosysabores.com.ar/expositores-2019/19-06-potenciando-a-buenos-aires-capital-gastronomica-de-america-latina/>
- Chosun Biz (2013). *강호동, 美 뉴욕서 고깃집으로 대박 조짐*. Recuperado de: https://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2013/10/16/2013101601400.html
- Clarín (2019). *Buenos Aires, con récord de turistas extranjeros: llegarán 3 millones y suman propuestas para atraer más visitantes*. Recuperado de: https://www.clarin.com/ciudades/buenos-aires-record-turistas-extranjeros-llegaran-3-millones-suman-propuestas-atraer-visitantes_0_9X7Ldi_w.html
- Cucinare TV (2019). *Como nacieron los restaurantes étnicos*. Recuperado de: <https://www.cucinare.tv/2019/10/21/como-nacieron-los-restaurantes-etnicos/>
- El Cronista (2019). *Cuánto y en qué gastan los turistas que llegan a la Ciudad de Buenos Aires*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/clase/break/Cuanto-y-en-que-gastan-los-turistas-que-llegan-a-la-Ciudad-de-Buenos-Aires--20190905-0004.html>

- El Cronista (2019). *Restós, cafés y bodegones: los turistas gastan más en comida que en hoteles.* Recuperado de: <https://www.cronista.com/clase/break/Restos-cafes-y-bodegones-los-turistas-gastan-mas-en-comida-que-en-hoteles-20191127-0002.html>

- El Dia (2016). *La ola coreana no detiene su invasión en Argentina.* El Dia. Recuperado de <https://www.eldia.com/nota/2016-8-30-la-ola-coreana-no-detiene-su-invasion-en-argentina>

- Giambartolomei, M. (2017). *Casi el 60% de los locales gastronómicos se concentran en siete barrios porteños.* La Nación. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/buenos-aires/casi-el-60-de-los-locales-gastronomicos-se-concentran-en-siete-barrios-portenos-nid2095107>.

- Gorski, A (2018). *El otro San Telmo: historia y oferta gastronómica del nuevo polo cultural de la avenida Caseros.* Infobae. Recuperado de: <https://www.infobae.com/tendencias/2018/04/27/el-otro-san-telmo-historia-y-oferta-gastronomica-del-nuevo-polo-cultural-de-la-avenida-caseros/>.

- Hancinema (2011). *National Drama "Dae Jang Geum" into a movie, spread Korean food worldwide.* Recuperado de <https://www.hancinema.net/national-drama-dae-jang-geum-into-a-movie-spread-korean-food-worldwide-30697.html>

- HanKyung (2014). *강호동, 美서 외식업 '대박' 날 수 있었던 이유가...* Recuperado de: <https://www.hankyung.com/life/article/2014070350167>

- HanKyung (2014). *강호동, 美서 투자 받더니 '대박'... 일평균 매출 12,000불.* Recuperado de: <https://www.hankyung.com/news/article/2014043031097>

- Hansik. *La Globalización.* Recuperado de <http://www.hansik.org/es/article.do?cmd=html&menu=PES1010200&lang=es> [18 de Octubre de 2019]

- Infonegocios (2018). *Quién te ha visto y quién te ve, ABC1: del 7,1% de los hogares al 5,5% (sorpresa en el NSE).* Recuperado de: <https://infonegocios.info/enfoque/quien-te-ha-visto-y-quien-te-ve-abc1-del-7-1-de-los-hogares-al-5-5-sorpresa-en-el-nse>

- iProfessional (2010). *Afirman que más de la mitad de la población de Capital es de clase media.* Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/notas/108328-Afirman-que-mas-de-la-mitad-de-la-poblacion-de-Capital-es-de-clase-media>

- iProfesional (2018). *Cuánto se debe ganar para ser clase media: así es hoy la pirámide de ingresos.* Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/notas/268991-ventas-clase-media-consumo-alimentos-precios-empresa-consultora-crisis-demanda-ingresos-pobreza-consumidor-ingreso-actividad-medida-ganar-guillermo-oliveto-otros-Cuanto-hay-que-ganar-para-ser-clase-media-asi-es-hoy-la-piramide-de-ingresos>

- Korea. Net (2018). *TELEFE | La familia Ho participa del reality show "Familias Frente a Frente".* Recuperado de: <http://spanish.korea.net/Events/Overseas/view?articleId=4378>

- La Nación (2017). *¿Puede ser Buenos Aires la capital gastronómica de América Latina?* Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/puede-buenos-aires-ser-la-capital-gastronomica-de-america-latina-nid2023230>

- La Nación (2019). *Guillermo Oliveto: "La clase media gana desde \$40.000 mensuales por familia".* Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/guillermo-oliveto-la-clase-media-gana-40000-nid2230294>

- Lee J.H. (2012). *"강호동 때문에 대박? 진짜 이유 따로 있죠".* NewsJoins. Recuperado de: <https://news.joins.com/article/8600085>

- Markets Insider (2018). *The Korean Food Promotion Institute Produces Korean Food Documentary "UHD Hansik 'Multilingual Translations'" to Promote Excellence in Korean Food.* Recuperado de <https://markets.businessinsider.com/news/stocks/the-korean-food-promotion-institute-produces-korean-food-documentary-uhd-hansik-multilingual-translations-to-promote-excellence-in-korean-food-1027717974> [6 de Noviembre de 2019]

- Nielsen (2016). *Sólo 21% de los argentinos come fuera de su hogar al menos una vez a la semana o más a menudo.* Recuperado de: <https://www.nielsen.com/ar/es/press-releases/2016/solo-21-por-ciento-de-los-argentinos-come-fuera-de-su-hogar-al-menos-una-vez-a-la-semana-o-mas-a-menudo/>

- Popular (2019). *Por el cierre de 750 restaurantes en los primeros 8 meses del año se perdieron 15 mil puestos de trabajo.* Recuperado de: <https://www.diariopopular.com.ar/general/por-el-cierre-750-restaurantes-los-primeros-8-meses-del-ano-se-perdieron-15-mil-puestos-trabajo-n428024>

- Sonatti, F. (2014). *Sabores del mundo, en compás de espera.* Cronista. Recuperado de: <https://www.cronista.com/py>
- Surico, J. (2014). *How Korean Cuisine Got Huge in America (And Why It Took So Long).* Serious Eats. Recuperado de <https://www.serious-eats.com/2014/08/how-korean-cuisine-got-huge-in-america.html>

- Sousa Quintas, L. (2018). *Llegan más turistas extranjeros a Argentina: de dónde son y a qué ciudades vienen.* Apertura. Recuperado de: <https://www.apertura.com/viajes/Llegan-mas-turistas-extranjeros-a-Argentina-de-donde-son-y-a-que-ciudades-vienen-20180912-0006.html>

- Turismo Buenos Aires. *Polos Gastronómicos.* Recuperado de: <https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/article/polos-gastronomicos>

- Rodboard, M. (2014). *Korean Food Had A Ridiculously Big Year In America.* Food Republic. Recuperado de: <https://www.foodrepublic.com/2014/12/30/2014-in-review-korean-food-had-a-ridiculously-big-year-in-america/>

Anexos

ANEXO 1

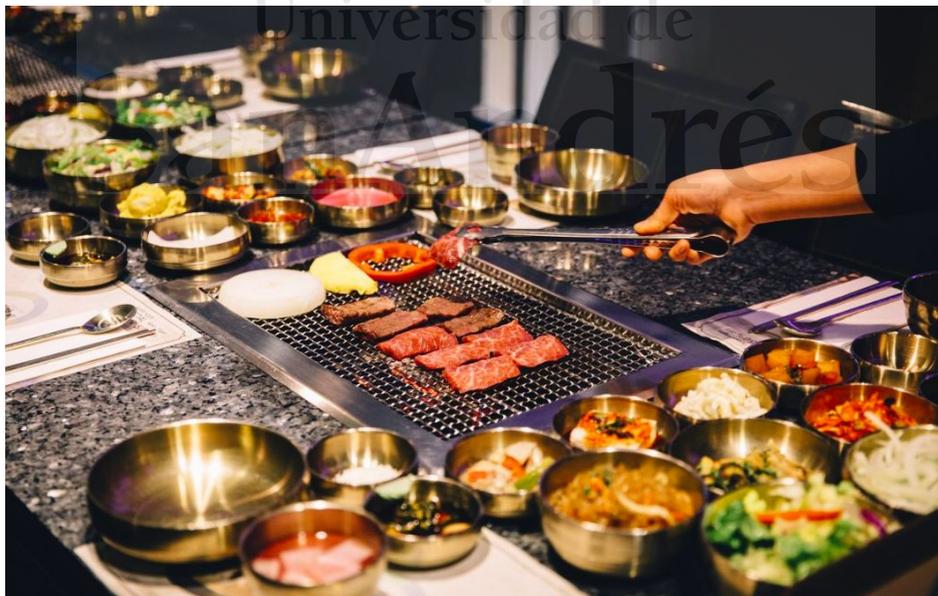


Tendencias.

Kimchi, el súper alimento del futuro y cómo prepararlo en casa

Fuente: Gastronosfera

ANEXO 2



Fuente: Los Angeles Magazine

ANEXO 3

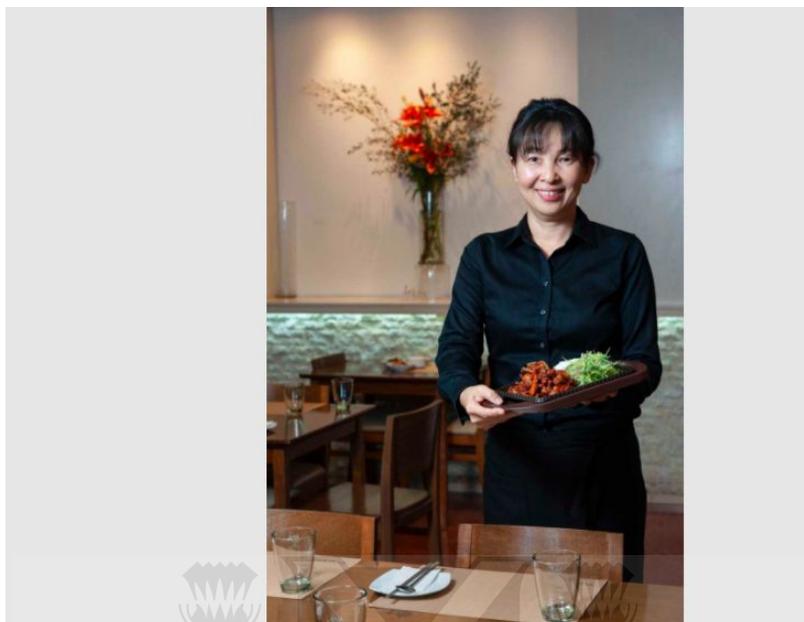


Fuente: página de facebook de Una Canción Coreana



Fuente: The Fork (ex Restorando)

ANEXO 4



Una canción coreana, el primer restó que le abrió las puertas a gente que no es de la comunidad

Fuente: La Nación

TELEFE | La familia Ho participa del reality show "Familias Frente a Frente"



Fuente: Korea.Net

ANEXO 5



Fuente: MNB

Universidad de



Fuente: The Infatuation



Fuente: Chosun Biz

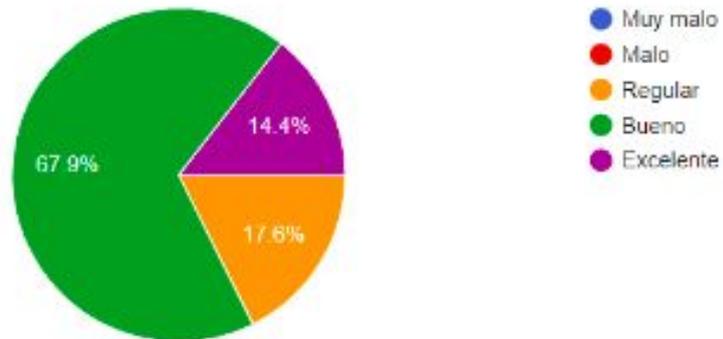
ANEXO 6



Fuente: Instagram de Una Canción Coreana

Califica el precio

응답 187개



En qué barrio preferís que abramos la "Parrilla Una Cancion Coreana"?

응답 187개



Fuente: Resultados de encuesta realizada por UCC en Google Form

ANEXO 7



Mapa turístico de San Telmo / Fuente: Turismo BA

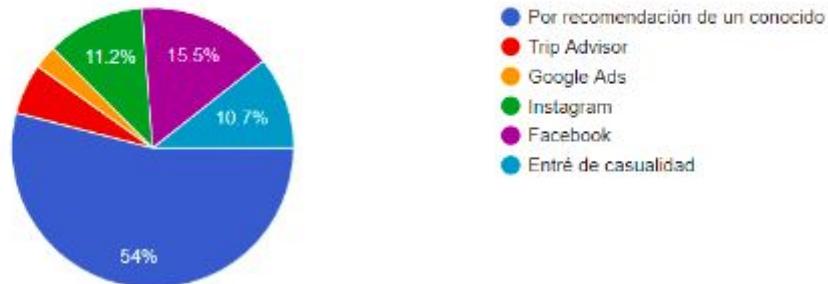


Av. Caseros en San Telmo / Fuente: Infobae

ANEXO 8

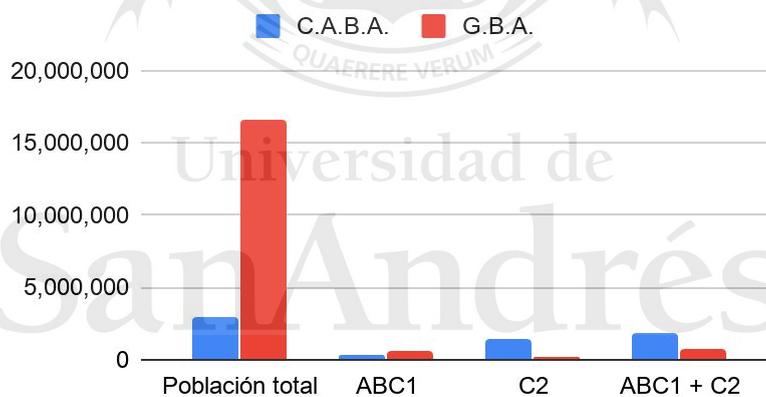
Cómo nos conociste?

응답 187개



ANEXO 9

C.A.B.A. y G.B.A.



			C.A.B.A.		G.B.A.
Población total	100%		2,890,000	100%	16,660,000
ABC1	12.80%	infoNegocios (2018)	369,920	3.5%	infoNegocios (2018)
C2	51%	iProfesional (2010)	1,473,900	24.50%	iProfesional (2010)
ABC1 + C2	63.80%		1,843,820	28.0%	725,960
			TURISTAS		
Cantidad de visitas Argentina (anual)		Clarín (2018)	3,000,000		
Cantidad de visitas CABA (anual)		Turismo BA (2018)	2,700,000		

Fuente: infoNegocios, iProfesional, TurismoBA (fuente completa en Bibliografía)

ANEXO 10

Cantidad de comensales en el primer año de operación: 22.890 personas

Comensales Mensual en Estado Permanente	2180												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL COMENSALES (ANUAL)
% Permanente	50%	50%	50%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
Comensales	1090	1090	1090	2180	2180	2180	2180	2180	2180	2180	2180	2180	22890

Fuente: Elaboración Propia

