



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas y Contador Público**

**Trabajo de Graduación:**  
**Restaurante ecológico “Real Green”**

**Autora: Pilar Espinosa Schindler**

**Legajo: 26232**

**Mentor: Sergio Postigo**

**2020**



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**

Licenciatura en Administración de Empresas y Contador  
Público

Trabajo de Graduación:

Restaurante ecológico “Real Green”

**Autora:** Pilar Espinosa Schindler

**Legajo:** 26232

**Mentor:** Sergio Postigo

2020

## Índice

1. Resumen Ejecutivo	3
2. Agradecimientos	4
3. Introducción	4
4. Oportunidad de Negocio	6
5. Situación Actual	11
6. La Propuesta	12
7. Entorno	16
7.1 Demográfico	16
7.2 Mercado Gastronómico	17
8. Análisis del Negocio	19
8.1 Modelo Canvas	19
9. Análisis de la Competencia	24
9.1 Cruz de Porter	24
9.2 Principales Competidores	27
9.3 Barreras del Sector	29
9.3.1 Barreras de Entrada	29
9.3.2 Barreras de Salida	31
9.4 Análisis PEST	32
9.5 Análisis FODA	37
10. Plan de Marketing	40
10.1 TAM, SAM, SOM	40
10.2 PR y Prensa	47
11. Costos, Finanzas e Inversión	50
12. Equipo de Trabajo	56
13. Aspectos Legales	59
14. Plan de Implementación	61
15. Análisis de Riesgos	66
16. Conclusiones	69
17. Anexo	70
17.1 Inspiraciones	70
18. Referencias	74

# 1. Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocios desarrolla la idea de llevar a cabo un restaurante 100% orgánico, promoviendo hábitos de alimentación más saludables y una conciencia colectiva sobre los problemas medioambientales que sufre el mundo actualmente. A lo largo del mismo, se realizó un estudio de mercado que define los actores clave, las externalidades tanto positivas como negativas, las características del restaurante y la inversión a realizar de la mano de las finanzas implicadas.

En primer lugar, es importante destacar la oportunidad que presenta este nuevo paradigma para iniciar un negocio con lineamientos como **Real Green**, al apuntar a un segmento de clientes que lejos de ver estos temas como simples modas pasajeras, optan por estilos de vida sustentables para el largo plazo.

En segundo lugar, otro punto clave para resaltar la viabilidad del presente proyecto, es el hecho de que posea poca competencia directa. Esto es fundamental para asegurarnos de que efectivamente exista una porción del mercado cuyas necesidades no están satisfechas, y a quienes se les podría ofrecer esta experiencia para satisfacerlas.

También se enunciarán las estrategias de marketing y de posicionamiento, que refieren principalmente a cómo llegar a las personas vegetarianas y veganas con gran interés en el cuidado medioambiental. Con respecto a la viabilidad económica del negocio, se comprobará a lo largo del trabajo el exitoso modelo previsto para la eficiencia de recursos y la absorción de costos.

Lo que se destaca de **Real Green**, es que sin haber sido un proyecto que buscase como finalidad principal el lucro, se llegó a lograr una estructura de costos que generará grandes rendimientos, además de fomentar el cuidado de la salud y del medioambiente a través de la utilización de comida orgánica.

## 2. Agradecimientos

En primer lugar quiero agradecer a mi tutor, Sergio Postigo, por haberme guiado con sus conocimientos a través de cada etapa de este proyecto, para alcanzar los resultados esperados. También quiero agradecer a mis padres, por haberme apoyado incondicionalmente, de todas las formas posibles en el trabajo y a lo largo de la carrera. Les quiero agradecer por haberme dado la oportunidad y recursos para lograr estar aquí hoy. Asimismo, quiero agradecer a mis compañeros, amigos y familia por acompañarme y haberme dado ánimos a lo largo de la carrera y durante el trabajo. Por último, quiero agradecer a la Universidad de San Andrés y a cada profesor por haberme formado.

Muchas gracias a todos.

## 3. Introducción

Las mega tendencias se definen como fuerzas macro globales que transforman a largo plazo los negocios, los mercados en los que operan, la sociedad y el medio ambiente en general. Es por esto, que son un factor relevante a la hora de lanzar un producto o servicio. Estudiando una mega tendencia se puede conocer una futura demanda, creciente y duradera. (Roa, 2018). En la actualidad, se encuentran algunas en las cuales se centrará el presente plan de negocios: la preocupación por el calentamiento global, el medio ambiente y la salud propia. Evidenciamos desastres naturales, información y proyecciones que nos llevan a preocuparnos por el calentamiento global y el futuro del planeta. Como es sabido, el cambio climático y los impactos ambientales y sociales son causados por la actividad humana (Solomon, 2007) y se necesitan acciones humanas para hacerle frente.

En 2006 la concientización y cambio de hábitos por parte de la sociedad, como por ejemplo reciclar, eficientizar el uso de energía, utilizar nuevos materiales y más, disminuyeron el consumo de recursos, pero una actividad y consumo creciente proporcionalmente mayor llevaron a que no sólo los recursos del planeta no alcancen, sino a que se necesite una cuarta parte más de otro planeta similar. Se proyecta para el 2030, que la demanda sea de dos planetas, lo que trae significantes problemas y carencias de recursos (WWF, 2006). Es así, que nace la preocupación y necesidad por cuidar los recursos que tenemos y al medio ambiente. Una movilización social y cambios en los comportamientos y hábitos de consumo para intentar revertir, frenar o mitigar este

fenómeno. Esta tendencia nos lleva a incorporar una nueva cultura ambiental, que se encuentra a plena vista. Lo que se busca es la protección y aumento de los recursos naturales (Peattie, 2001). ¿Cómo poder llevar a cabo una producción y consumo que sea sustentable con la preservación del medio ambiente y sus recursos? Como los recursos son limitados y nuestras necesidades ilimitadas, es importante que estos sean utilizados eficientemente y que se ayude a frenar el deterioro global que tanto preocupa actualmente.



Universidad de  
**San Andrés**

## 4. Oportunidad de Negocio

El problema que se ha identificado y que da sentido a la oportunidad de negocio que se presentará, es la escasez en Argentina de restaurantes que cuenten con una oferta orgánica y realmente ecológica. Hay restaurantes que se hacen llamar “ecológicos” pero luego entregan junto con la comida para llevar, cubiertos de plástico. Lo que falta es un sitio que le dé al consumidor la sensación completa de estar contribuyendo a la lucha contra el calentamiento y deterioro global. Un sitio donde se sienta comprendido, acompañado, saludable y que también aporte a la movilización verde. Donde además de no dañar al planeta, también lo ayude.

Este movimiento comienza durante la década de los 90, pero es hoy en día que vemos cada vez fuerte su imponente (Echeverri, 2010). Con la globalización y la tecnología, nace un consumidor aún más informado, exigente y consciente de las repercusiones que tiene la producción y su consumo en el medio ambiente. Es un usuario que valora la naturaleza, la calidad de la salud y el bienestar propio y general de la comunidad, entonces busca incorporar hábitos congruentes, aunque signifique mayores costos económicos (Echeverri, 2010). Dentro de estos hábitos relevantes se encuentran el no uso del plástico, el reciclaje, el consumo orgánico y el bienestar de los animales, entre otros.

Los millennials suelen ser los impulsores, dado que nacieron a comienzos de la concientización del problema y además son quienes más conectados están. La tendencia hacia los hábitos saludables y la preocupación por el medio ambiente parece omnipresente y da la sensación de ser evolución y no una moda. Dado que es aprendizaje, cuidado y progreso en la forma de comportarnos, se podría pensar que va a permanecer en el tiempo.

Para explicar más específicamente de qué se trata esta mega tendencia, se citó a Fernández (2010), quien manifiesta que “los consumidores ecológicos asumen siete acciones que contribuyen a conservar el medio ambiente y lograr un mundo más equitativo. Las siete acciones son: Reflexionar, Rechazar, Reducir, Reutilizar, Reciclar, Redistribuir y Reclamar (7 R’s)”. A grandes rasgos, estas acciones se manifiestan por ejemplo mediante la incrementación del marco regulatorio para la conservación del medio ambiente, la explotación de la mercadotecnia medioambientalista, la administración ecológica y eficiente de recursos como forma de ahorro en insumos de empresas, la carencia de hidrocarburos, el uso de nuevas energías alternativas, el crecimiento de cultivos orgánicos, una mayor

educación ambiental, la innovación de combustibles y vehículos híbridos, el incremento en el uso de celdas solares y más (Arni Consulting Group, 2017).

La forma más eficiente de comunicar y de demostrar lo presente y en auge que está la tendencia verde, es a través de las redes sociales. En Instagram, por ejemplo, se encuentran los famosos “influencers”. Estas son figuras públicas que tienen muchos seguidores, sobre los cuales ejercen influencia, gente que la admira y que hasta puede buscar seguir sus pasos (Mogliani, 2019). Dentro de la mega tendencia verde, se encuentran muchísimos perfiles sobre nutrición, “fitness”, salud, cocina, veganismo, protección a la naturaleza y más. Para soportar el trabajo, se hará visible el tamaño y fuerza de esta tendencia utilizando sólo algunos perfiles de la inmensa cantidad existente.

A nivel global, se comenzará mencionando la cuenta personificada Greta Thunberg, una activista climática y medio ambientalista de 16 años, a quien siguen 8,2 millones de personas. Ella comparte su lucha por el cuidado ambiental y motiva a la gente para que también lo haga. Al igual que Kathryn Kellog, una activista positiva que tiene 128 mil seguidores en Instagram, además de un blog y escribió un libro sobre “101 formas de llegar al desperdicio cero”. En cuanto a la rama gastronómica, Hola Vegan es un blog de dos hermanas que comparten recetas veganas, promoviendo la alimentación y vida saludable, además del cuidado de los animales y el medioambiente. Este perfil tiene 71,3 mil seguidores. Por último, se ubicaron perfiles que comparten consejos para una vida más verde, como por ejemplo Easy eco tips a nivel internacional con 476 mil. Y a nivel nacional Vaya consumismo con 50 mil seguidores y Vive sin basura con 59 mil seguidores, que también posee canal de Youtube.

Desde una mayor distancia, se observó la tendencia exteriorizándose a través de los programas medioambientales que aplican los gobiernos como, por ejemplo, pagos por servicios ambientales, leyes y políticas para el cuidado del medio ambiente, impuestos y más. Verbigracia, el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires sacó un programa en 2008 para ahorrar energía a nivel doméstico, cubriendo los gastos por cambio a bombitas de luz de bajo consumo y premios y castigos al consumo (La Nación, 2007). Asimismo, también otorgaban créditos subsidiados para cambio de electrodomésticos de menor consumo. Este es un programa que apunta a la crisis energética y que también genera un positivo y alto impacto ambiental. Muestra interrelaciones entre energía, ahorro y ambiente (La Nación 2008).



El comercio no se podía quedar atrás y como respuesta a los nuevos estilos de vida y comportamientos, nació el Marketing verde, que se dedica a la elaboración de productos y servicios no perjudiciales para el medioambiente. Otros nombres son Marketing ecológico o sustentable. Es acá, donde se puede visualizar una oportunidad para las compañías de posicionarse en el mercado teniendo en cuenta al medio ambiente. Es clave buscar desarrollar estrategias para satisfacer a los consumidores con interés por productos ecológicos en términos de calidad, desempeño, precio y conveniencia.

A nivel mundial, las grandes empresas comienzan a adaptarse a este cambio. Por ejemplo, McDonald's incorporó un menú vegano "McVegan". También la compañía Syngenta, que invirtió 7,3 millones en una investigación que busca replicar las defensas de las plantas para protegerlas de las plagas de manera ecológica. Cargill, compró una industria de alimentos balanceados naturales. Diamond V, se inclina a producir lácteos y carnes libres de antibióticos. Basf, lanzó el programa AgroStart para buscar proyectos en los cuales invertir, para responder a los retos presentes en el campo, como la automatización de procesos, la toma de decisiones, la calidad de vida y el manejo de los cultivos, utilizando el Big Data, Internet de las Cosas (IOT) y movilidad. (Corina, 2017). Casos más cercanos son por ejemplo Colgate, sacando una gama de pastas de dientes "détox", con coco, jengibre, etc. Sedal y Tresemmé, lanzaron shampoos "détox".

El negocio verde en el mundo se resume en productos innovadores y flexibles. Es necesario desarrollar productos y empaques teniendo a la naturaleza como fuente de inspiración (Echeverri, 2010). Según Grant (2007), el mercado verde tiene tres componentes. Primero, establecer nuevos estándares. Se basa en los objetivos comerciales, comunicando que la marca y sus productos son más verdes que las demás alternativas, diferenciarse. En segundo lugar, compartir responsabilidades comerciales y ambientales al mismo tiempo. Se busca modificar la manera en que las personas consumen los productos por medio de experiencias de marca, eventos y educación. Por último, se adhieren objetivos culturales, que generan nuevas formas de vida y modelos de negocios (Grant, 2007). La inclinación hacia alimentos saludables entonces, se encuentra dentro de la mega tendencia verde y es una manifestación global y creciente, como se comentará a continuación.

Los químicos y los pesticidas utilizados en la producción y mantenimiento de los productos de comida tradicional son vistos por los consumidores verdes como elementos dañinos para el medio ambiente. Por el contrario, perciben a los productos orgánicos como amigables para la naturaleza (Ott, 1990; Jolly, 1991; Wilkins y Hulers, 1994). Dado que

estos mantienen la fertilidad de los suelos, promueven la biodiversidad, no utilizan sustancias de síntesis química, no permiten el maltrato animal (por ejemplo, galpones intensivos de gallinas ponedoras o pollos parrilleros) y más (Echeverri, 2010). Para su producción se siguen exigentes principios ecológicos y no dañinos para el medioambiente.

Esto acompaña la preocupación por la salud que también se encuentra presente en la mega tendencia verde. En Instagram, por ejemplo, se encuentra gran cantidad de cuentas que promueven e informan sobre hábitos saludables y nutrición. Algunas de estas son Nutrición y Salud con 1,4 millones de seguidores; licenciada en nutrición Laura Romano, con 648 mil seguidores; licenciada en nutrición Agustina Murcho, con 334 mil seguidores y más. Postean recetas saludables, consejos para crear hábitos saludables, información nutricional y demás, a quienes la gente sigue para informarse y saber cuidarse.

Haciendo hincapié en los hábitos alimenticios saludables, se puede ver su creciente tendencia. Según Nielsen (2016), las marcas privadas y saludables son dos de las 6 tendencias del retail en Latinoamérica. Afirma que la canasta saludable, o alimentos y bebidas con beneficios funcionales o “light”, crece por sobre la indulgente cada día más en América Latina. En Latinoamérica el crecimiento de las categorías saludables entre 2012 y 2014 fue de un 16%, mientras que el de las categorías indulgentes fue apenas del 7%.

En Argentina, como plantean en Agrofity News (2018), “... las nuevas generaciones tienen preferencias y hábitos que varían en línea con las tendencias mundiales de una alimentación más variada, saludable y sustentable. Al mismo tiempo, el acceso a información global y el desarraigo paulatino de las tradiciones alimenticias de los pueblos impulsan una ingesta de proteínas más diversa que alcanza, incluso, a las proteínas vegetales”. Según Infobae (2019), el 73% de los argentinos incorporó cambios de hábitos tendientes hacia una alimentación saludable en los últimos cinco años.

Según Nielsen (2016), las personas buscan alimentos locales, frescos y orgánicos, 8 de cada 10 argentinos que consideran que las comidas hechas en casa son más saludables y más seguras que las preparadas industrialmente. En este sentido, el 69% de los encuestados suele informarse acerca del contenido de sus alimentos, el 72% se siente más seguro con las compañías que son transparentes acerca de los detalles de producción y fabricación de los alimentos. Como se puede ver, los consumidores están adoptando una mentalidad de volver a lo básico, haciendo hincapié en ingredientes simples y alimentos menos procesados. Una vida sana se vuelve cada vez más relevante para la sociedad. El mismo estudio de Nielsen, indica que el 62% de los encuestados está dispuesto a pagar

más y el 44% a sacrificar un poco el sabor si es un producto saludable. Los consumidores están evitando ingredientes artificiales, hormonas o antibióticos, los organismos modificados genéticamente, etc. Como únicamente el 33% de los consumidores confían en los alimentos industrializados, se observó una gran oportunidad para satisfacer sus necesidades. Es por esto que se procederá a hacer foco en el mercado argentino de alimentos orgánicos, los que responden a las necesidades exigentes de los consumidores, ya que otorgan seguridad acerca de los métodos de producción y de la procedencia de los alimentos.

En cuanto a la producción y consumo orgánico, hay producción en más de 120 países y las ventas se cuadruplicaron en los últimos 12 años, es decir, es un mercado que viene creciendo muchísimo (El Economista, 2017). No mucho tiempo atrás, durante el año 2017, el mercado internacional tuvo un incremento del 12% y Argentina suple una demanda externa como segundo país exportador mundial (La Nación, 2018).

Se observa desde el año 2013 una tendencia positiva para la producción orgánica argentina, que refleja una corriente sólida de largo plazo (1995 a 2017) constatada en un crecimiento promedio del 8% anual (El Economista, 2018). Hoy en día, la Argentina cuenta con 3,1 millones de hectáreas de producción (El Economista, 2018). De la producción final, se exporta el 99%.

No obstante, Facundo Soria, el coordinador del Área de Producción Orgánica de la Secretaría de Alimentos y Bioeconomía del Ministerio de Agroindustria de la Nación argumenta que “el mercado interno en los últimos cinco años ha comenzado a despertar, y recién ahora tiene capacidad para entender qué es un producto orgánico” (Infobae, 2018). Es decir, que, aunque ya está sucediendo, hace falta educar aún más al consumidor argentino sobre los beneficios y diferenciales de los productos orgánicos.

Otra forma de notar el crecimiento del mercado interno es por ejemplo observando cómo surgen cada vez más emprendimientos “boutique”, de alimentos saludables y orgánicos muy bien promocionados en las redes sociales, donde su fuerte es la “venta online”.

En conclusión, la mega tendencia verde es real y está en puro crecimiento. Esto incluye la incorporación de hábitos para cuidar al medioambiente y la salud propia, por parte de los distintos actores de la sociedad. En adhesión, se observó que el mercado orgánico está en auge y es visto como un éxito de la industria alimenticia mundial. Por lo tanto, el presente modelo de negocio buscaría suplir esta demanda y preocupación de alcance

mundial, en Argentina. Desde el cuidado al medioambiente, hasta el cuidado de los animales y el propio.

## 5. Situación Actual

2020, el famoso “año perdido”, “menudo contexto para encarar un emprendimiento”, piensa la mayoría. Lo que les faltó tener en cuenta, son las oportunidades que nos dejará esta situación poco común.

Es dato que para el presente año se proyecta una caída del PIB mundial aproximadamente del 5,2% según el Banco Mundial, y para la Argentina, una caída del 9,9% según el FMI. Dicho país se encuentra entre los que más están sufriendo la caída de la actividad y que peor posicionados quedarán a fines del presente año.

Según Infobae Económico, hasta junio del presente año ya es un 20% del total de comercios que cerraron en la Ciudad de Buenos Aires. Esto se traduce a 24.000 comercios que se vieron obligados a cerrar definitivamente sus negocios debido a la pandemia, o a las medidas tomadas por el gobierno a partir de la pandemia. Enfocándonos aún más en la industria gastronómica, “La Cámara de Comercio advirtió que unos 100.000 negocios no sobrevivirán la pandemia y la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (Fehgra) precisó la caída de actividad (83% en abril, 83% en mayo y cerca de 79% en junio y declives de más del 90% en los hoteles del AMBA) hace temer un cierre masivo de hoteles porteños.” (iProfesional, 2020).

Si bien las cifras son escalofriantes y adelantan un escenario muy complicado para el segundo semestre del 2020 y para el siguiente año, para **Real Green** esto presenta una oportunidad única, que se explicará a continuación.

La situación desenvuelta por el Covid-19 dejó a muchos comercios sin ingresos y únicamente con costos, gastos y deudas. Como se mencionó recién, la industria gastronómica fue una de las más golpeadas en la Argentina. La oportunidad aparece cuando se comprende que esto supone una fuerte caída de la posible competencia.

La idea subyace en aprovechar esta primera mitad del año para planificar la apertura y el funcionamiento de un nuevo restaurante, con el fin de efectivamente habilitarlo cuando

se levante la cuarentena obligatoria, es la oportunidad para que la salida al mercado de **Real Green** sea un completo éxito. Esta estrategia será enunciada con mayor detalle a lo largo del presente documento, pero es importante destacar el contexto actual como una oportunidad de negocios única.

## 6. La Propuesta

La propuesta de valor nace dentro del ámbito gastronómico y es ofrecer al consumidor verde una experiencia ecológica de principio a fin. Es decir, ofrecer a través de una tienda propia y mediante la venta, un paquete tan completo que en lugares similares no se encuentre. El paquete consta esencialmente del servicio gastronómico, pilar principal que se ve acompañado por distintos complementos. Con relación a la gastronomía, es un negocio que demuestra calidad y salud. Se ofrece comida orgánica, saludable, no procesada, más hortalizas, mejores granos y semillas. El menú será vegetariano y vegano, dado que el segmento de consumidores al que se apunta, mayormente mantiene una dieta libre de carne. Además, a los clientes más exigentes no les agrada comer en un restaurante que venda carne, y menos estar sentados al lado de alguien que la consuma. La idea es construir una comunidad con artesanos (cocineros) locales antes que productores industriales y masivos. Más personalizado, confiable y allegado. Ya que, como confirma El Tenedor (2018), lo que más valora este segmento de consumidores es que la comida ecológica y saludable, sea acompañada de una filosofía natural y sostenible de forma integrada. La inclinación verde junto con la suma de los servicios ayudará a ganar un segmento del mercado presente, mientras se da un paso adelante a lo que vendrá. Los platos serán saludables e innovadores, diferentes a los que sirven en otros lugares, creando una experiencia placentera y divertida. Además de la sensación de calidad que transmiten los productos orgánicos, la originalidad sería un valor añadido y diferenciador. Dado que la creatividad y variedad es un factor muy valorado (El Tenedor, 2018).

Para el segmento de clientes eco, una forma de inspirar confianza y calidad, es cambiando el menú según la época del año, lo cual demuestra transparencia y productos naturales (El Tenedor, 2018). Da la sensación de “comer según lo que la naturaleza provea”. Esto se combinaría con deliciosos platos fijos, hechos con ingredientes accesibles durante todo el año, para garantizar determinados platos y hacer volver a los consumidores. Por ejemplo, la cadena de restaurantes orgánicos SLA en Holanda, ofrece más 10 tipos de ensaladas que van variando cada 3 meses según los productos de temporada. Las sirven en bowls y están hechas con ingredientes que mezclan texturas, sabores y colores.

También tienen opciones vegetarianas, veganas y sin gluten (El Tenedor, 2018). Características que se planean imitar. En cuanto a los productos y servicios para cada segmento de clientes, se harán distintos platos. Algunos con precios más bajos y también un menú del día más accesible.

En relación a esto, **Real Green** también ofrecerá agua del grifo de forma gratuita, para todos sus clientes. Es decir, en el restaurante habrá un mozo encargado de servir agua en caso de que el consumidor lo desee. No obstante, también existirá la opción de comprar agua industrial de marca para los clientes que no consuman agua del grifo y opten por pagarla. La misma será servida en botellas de vidrio retornables, para no fomentar el consumo de plástico y para que se puedan reusar. Esto parte de una premisa saludable; muchas veces los consumidores no compran una segunda botella de agua aunque efectivamente tengan sed, para no incrementar su gasto en el restaurante. El ciudadano común piensa: “espero a llegar a casa y me sirvo del grifo”. Como se mencionó anteriormente, el objetivo es que los consumidores que elijan **Real Green** se sientan como en su casa; en un ambiente de relajación, comodidad y que sea acogedor, es por esto que se considera un valor agregado el hecho de ofrecer agua corriente de forma gratuita, para dar una sensación hogareña y evitar la posible insatisfacción del cliente por tener sed. Además, sería inconsistente hablar de un restaurante saludable, y no ofrecer un servicio tan esencial y básico como el agua de forma gratuita. Por último, destacar el hecho de que la mayoría de los competidores no ofrecen esta variable, lo cual hará la diferencia frente a posibles clientes.

Por otro lado, el ambiente será en un lugar verde, que promueva la reunión, cómodo y acogedor. Con una decoración natural, con plantas, materiales orgánicos como madera, arcilla, corcho y piedra. Sería un lugar al cual ir para acercarse a la naturaleza, sentirse bien con uno mismo, más natural y saludable. Proyectando una imagen coherente con la filosofía que se predica. Para ubicarse mejor en el tipo de restaurante que se propone, en el anexo se mostrarán ejemplos de algunos de los platos y el establecimiento de **The Honest Green**, un exitoso restaurante español que se tomó como modelo a seguir. Este sirve comida orgánica en platos totalmente innovadores, originales, saludables y deliciosos. Tiene un ambiente verde que promueve la reunión y una imagen totalmente transparente, confiable y motivadora. Sus sedes se encuentran en Barcelona y Madrid.

Ahora bien, con respecto al resto de las bebidas, se ofrecerán jugos, licuados y smoothies naturales, siempre en base a frutas de estación y una línea de vinos orgánicos.



Por último, los servicios y/o prácticas diferenciadoras que se agregaran para complementar serían los siguientes. Se dividen en dos grupos, prácticas para hacer de el negocio un restaurante más verde y servicios complementarios para dar la sensación de valor agregado al consumidor (más allá de que ambas crean valor agregado). En primer lugar, se planea destinar una parte de la ganancia a un proyecto medio ambiental. La donación se hará visible al momento de la compra, para que los clientes sepan qué porcentaje de su pago se destina a este y por lo tanto los motive a consumir y les dé una sensación de satisfacción. También, se usarán materias primas y materiales biodegradables. Tanto los insumos como por ejemplo los materiales para darle a los consumidores la comida para llevar. Los materiales biodegradables son hechos de materia orgánica, que cuando se descompone devuelve energía y materiales a la naturaleza para generar más energía y materiales orgánicos (Bellver, E. 2016). Es así, que estos residuos sirven como abono para que crezcan nuevos árboles, o como alimento para insectos u otros animales. Abono que se ofrecerá como compost, gratuitamente al consumidor con cada compra, además de venderlo por separado. Los insumos que no logren cumplir la característica de biodegradables serán obligatoriamente reciclados. Asimismo, a las sobras alimenticias que no se pudieran donar, se les dará uso agregándolas al compost. En el local se separarán los cestos de basura para reciclar.

Los servicios complementarios para mejorar la experiencia del usuario y generar una mayor relación y compromiso, son los siguientes. En primer lugar, se venderán algunos productos que se sirven en los platos, para que los clientes puedan cocinar en sus casas de forma saludable y congruente con la filosofía propuesta. Además de otros productos ecológicos, como cepillos de dientes, shampoos y más para que el cliente pueda continuar con la experiencia ecológica en su día a día. Dichos productos se venderán en el mismo restaurante, sin darle la importancia de una tienda. Un ejemplo de competencia que vende productos de esta forma en la tienda es **Good and Green**. La misma pone los productos en estantes por el local, como decoración y posee algunas heladeritas a la vista para que la gente retire el producto alimenticio que desee llevar. Para entender mejor la idea, se adjuntarán en el anexo imágenes del competidor. Asimismo, se planea montar charlas informativas con profesionales en el restaurante, gratuitas acerca de los temas principales que le interesan al público, nutricionales y medio ambientales. Se difundirá el día y la fecha establecidos para estas charlas y así se logrará reconocimiento, una mayor asistencia al restaurante, la percepción de un valor agregado y la sensación de un mayor grado de pertenencia. Como algo entretenido, motivante y generador de ese sentimiento de pertenencia, se propondrá a los consumidores una suscripción mensual de la invención de un plato que les gustaría que se sirva en el restaurante. Estos mismos votarán entre las

opciones suscriptas y el plato ganador se lanzará por un mes en el local. Cada mes habrá uno distinto, que durará únicamente ese período. Al cabo de un año, se votará entre los 12 platos y se agregará al menú, permanentemente, el plato ganador. Por último, el negocio tendrá un blog al cual los consumidores podrían suscribirse para recibir noticias, información nutricional, consejos, recetas y más. Una forma más para crear sentido de pertenencia y ofrecer valor agregado.

**Real Green** ofrece un paquete de servicios que en combinación crea una experiencia ecológica completa, por lo que los consumidores target se sentirán cómodos, contentos y bien consigo mismos consumiendo en este lugar. Para ellos este será un lugar de ensueño. Es difícil encontrar lugares comprometidos al 100%, este negocio cubre la necesidad de cuidar al medio ambiente por completo, no a medias. Con estos servicios en conjunto, se comunicará que el negocio, sus productos y sus servicios son más verdes que las demás alternativas, diferenciando al restaurante. Además de compartir responsabilidades comerciales y ambientales al mismo tiempo, modificando la manera en que las personas consumen por medio de la experiencia que ofrece **Real Green**, eventos y educación. La educación se brindará mediante los canales de comunicación del restaurante, con el Newsletter y las charlas informativas. Asimismo, los servicios complementarios son los que generan una distinción y un gran valor agregado; las charlas provocarán una asistencia mayor, una conexión más fuerte entre los consumidores y el restaurante. Con todo esto, se busca crear la sensación de comunidad y acompañamiento en la vida cotidiana del consumidor, superando los límites físicos del local.

San Andrés



## 7. Entorno

### 7.1 Demográfico

En cuanto a la ubicación, en primer lugar, se examinó dónde había más consumo, basándose en el porcentaje de PIB por región sobre el nacional. Según información publicada en el Economista (2017), la provincia de Buenos Aires concentra el 32,3% del PIB y CABA el 19,1%. Es así, que entre ambas generan más del 50% del país. En segundo lugar, se observó la cantidad de habitantes en Buenos Aires. Congruentemente, este es el lugar con mayor cantidad de habitantes conforme el último censo nacional llevado a cabo en octubre de 2010 por INDEC. Buenos Aires tiene un total de 2.890.151 habitantes y 4.425.193 viviendas habitadas.

En segundo lugar, dado que el segmento de mercado que se busca es la clase media, se observaron los servicios financieros para obtener información acerca de la cantidad de habitantes pertenecientes a esta clase. Buenos Aires genera el 70 % del valor agregado de la Nación. A su vez, concentra el 53 % de los depósitos bancarios y el 60 % de los préstamos al sector privado no financiero, que ascienden a 90.446 y 53.567 millones de pesos, respectivamente (Cuadro 14.3). Asimismo, a partir de un estudio realizado por la Consultora W, se concluyó que aproximadamente el 35% de los habitantes de la PBA integran la clase media.

Aún más, gran parte del turismo se concentra en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Siendo la estimación realizada por Federación Empresaria Gastronómica Argentina (2019), de 240,9 mil llegadas de turistas no residentes, de los cuales el 51.4% permanecieron en CABA.

Con esta información, se deduce que Buenos Aires es la provincia con más producción y actividad comercial del país, además de que cuenta con la mayor parte de la clase media. Específicamente, en CABA se encuentra la mayor densidad poblacional de Buenos Aires. Y en adhesión, como se comentó anteriormente, el negocio necesita un consumidor educado. Por lo tanto, al encontrar la mayor parte de la competencia en Palermo (Foro Ambiental), se considera que allí ya se dispondrá de este tipo de consumidores.

Asimismo, como ya se mencionó anteriormente, las empresas que se localizan en los mismos polos tienen ventajas, además de compartir clientes, comparten mano de obra e insumos. La concentración de oferta hace que haya un mejor emparejamiento entre las demandas de la gente y la variedad que se produce en esos lugares. Como si fuera poco, Palermo posee el mayor ingreso per cápita promedio de la Ciudad, superando en un 52% al promedio general (DGEyC, 2019). Por lo tanto, la clientela a la que se apunta (de clase media y alta), dispuesta a sacrificar precio por los productos ofrecidos, se encuentra ahí. En conclusión, Palermo se considera como la opción con la probabilidad más alta de rentabilidad para el negocio propuesto.

## 7.2 Mercado Gastronómico

La industria gastronómica argentina carece de datos oficiales estadísticos, por eso se utilizará la información publicada por la Federación Empresaria Gastronómica Argentina. La misma indica que en Argentina hay alrededor de 35.000 establecimientos gastronómicos, de los cuales el 35% se localiza en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Más específicamente, el 45% de las operaciones se realizan en Puerto Madero y Palermo, representando el 10% de los establecimientos. En cuestión de números, según La Nación (2017), de 10.732 restaurantes detectados, 1800 se ubican en Palermo y Colegiales. Zona que ocupa el tercer lugar con más concentración de establecimientos gastronómicos, luego de Retiro, Monserrat, Caballito, Floresta y Flores. Entre los 3, concentran más de la mitad del total de restaurantes. La Nación (2017) afirma, que el centro y norte de la ciudad son los más visitados, con mayor oferta y clientela, mientras que al Sur las alternativas disminuyen cuanto uno más se acerca a Riachuelo y la General Paz. Tal es el mayor mercado en estas zonas, que se piensan estrategias para ampliarlo.

En adhesión, en la feria Masticar de noviembre se realizó una encuesta a los consumidores, a quienes se les preguntó: “¿cuál es el barrio en el que salís a comer?” Los resultados demostraron que el 57,7% de los encuestados elige Palermo, el 21% Belgrano, el 16% Microcentro, siguiendo Recoleta y Puerto Madero (La Nación, 2017).

En cuanto a ingresos, la industria gastronómica en Argentina genera cerca de \$100 mil millones por año, de los cuales \$35 millones se generan en CABA. Según datos de la Ciudad de Buenos Aires (2019), el consumo en restaurantes aumentó un 39,7% desde el año 2015. Cifra que se estima contando la cantidad de cubiertos vendidos por mes.

Asimismo, de acuerdo con información publicada por SENASA, el consumo orgánico en Argentina ronda las 2.000 toneladas anuales (Infobae, 2018). Un plan del gobierno es aumentar el consumo orgánico en el mercado interno, el cual ronda el 1% del volumen total de producción orgánica. A este mercado se destinan principalmente frutas y hortalizas, las más representativas del negocio y productos industrializados como harina, azúcar, yerba mate y aceites. El volumen de frutas y hortalizas destinado al mercado interno fue de 112 tn, de las cuales 79 tn se correspondieron a productos hortícolas en general, 31 tn a ajo y 2 tn a frutas. Los productos industrializados alcanzaron las 502 tn, siendo los principales la harina, el azúcar de caña, la yerba mate y el aceite. De origen animal, los productos destinados al mercado local durante el año 2014 fueron principalmente miel, queso y dulce de leche.











Universidad de  
**San Andrés**

## 8. Análisis del Negocio

### 8.1 Modelo Canvas

#### The Business Model Canvas

<p><b>Key Partners</b></p>  <p>Proveedores de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Materias primas orgánicas</li> <li>- Insumos biodegradables</li> <li>- ONG medio ambientales</li> </ul>	<p><b>Key Activities</b></p>  <p><u>Ejecución correcta de:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividad gastronómica</li> <li>- Actividad ecológica</li> <li>- Imagen ecológica</li> <li>- Comunicación con consumidores</li> </ul> <p><b>Key Resources</b></p>  <p>Físicos: comida de calidad, activos ecológicos, ambiente armonioso Humanos: cocineros, relación con fundaciones medio ambientales</p>	<p><b>Value Proposition</b></p>  <p>Gastronomía + protección medio ambiental:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comida orgánica</li> <li>- Comida para llevar - Cestos reciclables</li> <li>- Beneficiencia ambiental</li> <li>- Materiales biodegradables</li> </ul>	<p><b>Customer Relationships</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentido de comunidad</li> <li>- Canal mediante el cual contribuir a la causa</li> <li>- Blog</li> <li>- Curso de cocina</li> <li>- Venta de alimentos</li> </ul> <p><b>Channels</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Tienda propia</li> <li>Redes sociales</li> <li>Página web</li> <li>Google Maps</li> <li>Google adwords</li> </ul>	<p><b>Customer Segments</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Consumidores verdes</li> <li>Clase media</li> <li>Saludables</li> <li>Millenials</li> <li>Jóvenes y adultos</li> <li>Informados</li> </ul> <p><small>Le canevas.tfr</small></p>
<p><b>Cost Structure</b></p> <p>Costos fijos: alquiler, infraestructura, ambientalización Costos variables: recursos humanos, luz, gas, materias primas. Costo de publicidad y marketing</p>		<p><b>Revenue Streams</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta de servicio en el restaurante</li> <li>- Venta productos para llevar</li> </ul>		

#### Segmento de clientes

El segmento target son clientes, hombres y mujeres que forman parte del movimiento verde, que se preocupan por su salud y por el calentamiento global. Más específicamente, la Generación Millennial, la cual abarca a los individuos nacidos entre 1980 y 2000. Se apuntará a millennials de clase media, ya que es en ellos en quienes más se ve la lucha en esta mega tendencia verde y son ellos quienes la iniciaron (Exhibipop). Según un informe de Nielsen (2015), estos están dispuestos a sacrificar un poco más de precio por el cuidado del medio ambiente, lo orgánico, saludable y de calidad, además de que comen afuera con más frecuencia. Ellos prefieren alimentos beneficiosos para la salud, como libres de gluten, altos en proteínas, orgánicos, fortificados y porciones controladas (Nielsen, 2015). Son personas luchadoras y presentes que se preocupan, informan y movilizan. Que luchan y apoyan a la causa en la que creen. La actitud no es solamente en

torno a los alimentos, sino toda una nueva forma de consumo. Consumidores muy sofisticados: hiperconectados, exigentes en inocuidad, trazabilidad, que desean una diversidad de nutrientes y con una profunda conciencia en la sustentabilidad (Noroeste Santafesino, 2017). Igualmente, esta es una tendencia que se esparce a miles de consumidores de distintas generaciones, bien informados y de clase media y media- alta. Personas que se instruyen acerca de cómo mejorar su calidad de vida sin dañar al medio ambiente. Y no se trata de una minoría elitista, es la clase media la que está dispuesta a pagar más.

## **Propuesta de valor**

Ofrecer un establecimiento verde, relajante, acogedor que propicie placer al consumidor, pudiendo éste consumir comida orgánica, saludable y contribuir con el medioambiente. Crear un canal mediante el cual consumidores ecológicos activistas sientan el acompañamiento de una comunidad y entidad preocupada por el mismo fenómeno que ellos, y a través del cual puedan aportar su granito de arena. Un negocio que logre producir, no solo evitando dañar, sino que también ayudando.

## **Canales**

El servicio se entregará en una tienda propia mediante la venta. El canal de distribución será establecimiento – cliente. Se hará visible a través de Instagram, Facebook y una página web. En el presente negocio propuesto, los canales digitales serán de suma relevancia, ya que serán utilizados tanto para instruir y educar al potencial y efectivo cliente, como para ayudar a generar el sentido de comunidad, dar confianza y publicitar. Son esenciales para transmitir los beneficios del comercio en cuestión, para educar y así atraer a potenciales clientes. Con dar confianza, la idea es dar una imagen transparente y clara. Un restaurante de esta índole debe inspirar la confianza de que sus productos y servicios son realmente orgánicos y ecológicos, y que no productos a medio camino entre lo ecológico y lo industrial (El Tenedor, 2018).

Esta función se cumplirá informando constantemente acerca del origen y cumplimiento con la normativa orgánica de la oferta mediante las redes, la publicidad y el menú. Es por esto, que se decidió que los canales de comunicación son vitales en el funcionamiento del negocio en cuestión. Una forma directa y eficaz de transmitir confianza es colocando el sello verde. Por otro lado, la ubicación de la tienda la podrán encontrar en

Google Maps si buscan restaurantes del tipo, al igual que en la web mediante Google adwords, donde podrán observar “cómo llegar”. En la tienda se podrá pagar en efectivo, con tarjeta de crédito o débito y con Mercado Pago, como el cliente prefiera.

## **Relación con el cliente**

Generar el sentido de comunidad es el punto principal de la relación con el cliente en el negocio. Hacerlos sentir que son parte de una colectividad que se preocupa por la ecología y se cuida. La idea es ofrecerles un canal mediante el cual colaborar con la causa, facilitarles aportar su granito de arena. En adhesión, que perciban unión con más personas a las que les preocupa lo mismo que a ellos. Que experimenten que no están solos. En segundo lugar, como ya se comentó, generar confianza en el consumidor también es vital. Sensaciones que se incrementarán mediante las charlas informativas, las redes y con un Newsletter, ofreciendo información a la gente acerca de beneficios de la comida y otras facetas de la vida saludable. Todos los servicios de acompañamiento crean una relación muy fuerte con el cliente. La venta de productos para que puedan consumir en sus hogares, el curso de cocina, la elección de los platos y demás. Acompañar a los clientes en sus días cotidianos, traspasando los límites físicos del local. Todo para que puedan realmente cambiar sus hábitos adaptándose a este tipo de consumo. Es sabido entonces que, el buen trato y la atención al cliente son cuestiones fundamentales, sin embargo, la idea es que haya un solo mozo, encargado únicamente de acomodar las mesas y tenderlas, y de estar atento a que los clientes se encuentren satisfechos. Esto será posible ya que el consumidor realizará el pedido en la caja y luego lo retirará él mismo, es decir, el restaurante será un autoservicio.

## **Ingresos**

Los ingresos serán provenientes de las ventas del servicio gastronómico, de la tienda y del curso, realizadas a consumidores en el local de ventas a través de Mercado Pago, efectivo y tarjeta de crédito y débito.

## **Activos clave**

Los recursos clave para el funcionamiento del presente negocio serán físicos y humanos. Comenzando con los recursos físicos, la buena calidad y gusto de la comida es un punto primordial y necesario para el funcionamiento y éxito del negocio. Además de

cumplir con todos los estándares ecológicos propuestos, donde se vuelve importante el abastecimiento de materiales biodegradables y productos ecológicos de reventa, el sistema de reciclaje y donación, etc. A todo esto, es fundamental agregar lo necesario para generar el sentimiento de pertenencia a una comunidad. Sumando un ambiente armonioso, un establecimiento que cumpla estéticamente con los parámetros. Que haga sentir bien a la gente y los incite a querer pasar el rato en este lugar y consumir.

En cuanto a los activos humanos, para que el primer punto se cumpla (gastronomía de calidad) es necesario contar con un cocinero profesional, por lo cual este es el activo más importante. Asimismo, son relevantes los profesionales que den el curso de cocina y las charlas informativas. Se añadirá una favorable atención al cliente, importante para que los consumidores quieran volver.

### **Actividades clave**

Este proyecto se basa en el diseño, fabricación, y delivery de un servicio. Las actividades clave son en primer lugar y en igual medida, las gastronómicas y ecológicas. Tener diseños innovadores y creativos de platos de gran calidad, para cumplir y superar las expectativas de los clientes. En suma, el reciclaje, la donación de fondos como de comida, la venta de productos, el curso de cocina, las charlas informativas y la difusión virtual son actividades claves para el negocio. Es decir, cumplir con los objetivos ecológicos es fundamental para el proyecto. En fin, que se perciba un valor agregado medioambiental y gastronómico, tanto el plato como el ambiente, las actividades y el trato.

### **Proveedores**

Los aliados clave en este negocio son los proveedores de materias primas orgánicas y biodegradables. Las cuales son el primer paso para el funcionamiento del proyecto. Es una relación de comprador - proveedor, no son competidores. Así también las ONGs y las fundaciones de cuidado del medio ambiente, a las cuales se realizarán las donaciones.

### **Socios clave**

Como socios clave se establecerán a los citados anteriormente; influencers. Figuras públicas que tienen muchos seguidores, sobre los cuales ejercen influencia, gente que los admira y que hasta puede buscar seguir sus pasos (Mogliani, 2019). Dentro de la mega



tendencia verde, existen muchísimos perfiles sobre nutrición, “fitness”, salud, cocina, veganismo, protección a la naturaleza y más. Estas personas cuentan con cierta credibilidad sobre un tema concreto y por su presencia e influencia en redes sociales, puede llegar a convertirse en un prescriptor interesante para la marca. Una referencia desinteresada hacia un producto o marca por parte de alguien en quien la gente confía, admira o comparte intereses y gustos, puede suponer esa motivación definitiva para que el cliente realice la compra.

Esta tendencia de difusión está creciendo mucho en Argentina. Como socios clave para hacer conocido al restaurante y transmitir confianza, valor y expectativas positivas hacia el producto, se utilizarán influencers. Los mismos fueron elegidos porque poseen valores, estilos de vida, hábitos y personalidades que encajan con la imagen que se desea transmitir. Encontrar un buen match entre el influencer y la marca es fundamental para el éxito de la estrategia.

### **Estructura de costos**

Los principales costos son fijos. En primer lugar, el alquiler del establecimiento, seguido de los costos de apertura. Es decir, la inversión inicial en infraestructura para poder prestar servicios y los costos de ambientalización. En segundo lugar, sin los cuales el negocio no podría funcionar es el costo de los recursos humanos. Además de los costos variables de la luz, el gas, y las materias primas. Por último, el costo de publicidad y marketing, fundamental para dar a conocer el negocio y ganar visibilidad y confianza, sobre todo en los comienzos del proyecto.



## 9. Análisis de la Competencia

Como es sabido, en el mercado ya existen restaurantes que ofrecen comida orgánica, pero no se encontró ningún establecimiento que ofrezca la cadena ecológica que **Real Green** pretende ofrecer. Es por esto, que se califica como competencia a los restaurantes verdes, saludables y/u orgánicos. Los restaurantes “saludables” que no llegan a ser orgánicos, son una opción más económica e igualmente sana para quienes no están dispuestos a gastar más por la condición de orgánico. Para los consumidores más exigentes que buscan consumir orgánico, dichos restaurantes “saludables” no son sustitutos.

### 9.1 Cruz de Porter

Con el fin de analizar la industria de restaurantes, puntualmente saludables, se utilizarán las cinco fuerzas de Porter. El objetivo de la utilización de esta herramienta es poder analizar el nivel de competencia y rivalidad dentro de la industria, para poder desarrollar una adecuada estrategia de negocio y así observar, si las capacidades en ese contexto, la inversión y la rentabilidad resultan atractivas.

#### **Poder de negociación de los proveedores**

De manera positiva, el proyecto se desarrolla en Argentina, un país que se destaca por su producción orgánica. El número de productores y proveedores es alto, por lo cual su poder de negociación es bajo. Se buscará comprarle a un proveedor mayorista, en lo posible directamente al productor, para poder conseguir precios más accesibles y una economía de escala. Ahora bien, en cuanto a los materiales biodegradables, estos no abundan. Son difíciles de conseguir y hay pocos oferentes, por lo que los proveedores poseen un mayor poder de negociación. Son materias primas costosas pero necesarias para el negocio propuesto. Se intentará comprar a un proveedor mayorista y en gran cantidad, para conseguir menores precios.

#### **Poder de negociación de los clientes**

El PTA (primary target audience) está conformado por hombres y mujeres que forman parte del movimiento verde, que se preocupan por su salud y por el bienestar del

medio ambiente. La preocupación y la lucha en esta mega tendencia verde se puede ver con mayor intensidad en la Generación Millennial. Según el informe de Nielsen (2015), los millennials están dispuestos a sacrificar un poco más de precio por el cuidado del medio ambiente, lo orgánico, saludable y de calidad, además de que comen afuera con más frecuencia. Igualmente, estos hábitos se extienden a miles de consumidores de distintas generaciones, bien informados y de clase media y media - alta. Personas que se instruyen acerca de cómo mejorar su calidad de vida sin dañar al medio ambiente. El establecimiento se localizará en el centro de la ciudad, dado que es la zona más habitada y con mayor clientela. Más específicamente en Palermo, debido a que allí se encuentra la mayor parte de la competencia (Foro Ambiental), lo cual significa que allí se encontrará también a los consumidores target, ya educados en cuanto a la oferta. Además de que, este es un barrio con gran poder adquisitivo. En definitiva, el producto que ofrece **Real Green** es un producto "Premium" y de calidad, que representa un mayor valor agregado para el segmento target. A partir de todo esto, se puede decir que el poder de negociación que poseen los clientes en cuestión, es medio con tendencia a crecer. Por un lado, se sabe que la propuesta es única, y que hoy en día no existen competidores que se dediquen a lo mismo exactamente, pero por el otro, la oferta de restaurantes saludables está creciendo a buen ritmo, lo que significa que los clientes cada vez tendrán más opciones y más variedad para elegir. Al respecto, la idea es dar a conocer el restaurante y demostrar el valor adicional que contiene la oferta a diferencia de otras; una oferta que se adecua aún más a las necesidades y a los valores de los consumidores, con servicios adicionales y una experiencia completa.

### **Amenaza de nuevos competidores**

Como se mencionó anteriormente, se está dando un cambio de hábitos a nivel mundial. Una concientización y cambio hacia hábitos saludables y sustentables que también llega a los habitantes argentinos. Surge información en redes sociales, vías públicas, ferias de comida y más que genera este cambio de paradigma. Es por esto, que existe un gran potencial de crecimiento del mercado saludable y sustentable. Las empresas existentes y potenciales comienzan y comenzaron a indagar. Asimismo, los recursos primarios orgánicos para poner en marcha un nuevo emprendimiento son abundantes, dado que la Argentina es uno de los países con mayores plantaciones. La mayor parte la exporta, y alrededor de 1% se consume internamente. Sin embargo, los consumidores deben ser consumidores educados acerca del consumo de este tipo de oferta, sino no estarán dispuestos a sacrificar precio esta.

## Amenaza de productos sustitutos

Como amenaza de productos sustitutos, se detectaron los restaurantes verdes que se perfilan como saludables ofreciendo productos frescos, pero no orgánicos. Estos son una opción adecuada para quienes buscan comer sano, pero no están dispuestos a sacrificar precio por comida orgánica y sustentable. Estos sustitutos no tienen como objeto al mismo PTA que **Real Green**, no presenta la misma calidad ni tampoco la misma imagen. Es decir, los sustitutos saludables encontrados en el mercado no satisfacen las necesidades de los consumidores que buscan un prospecto 100% natural, saludable y sustentable. Es por esto que el negocio propuesto tiene una amenaza baja de productos sustitutos.

## Rivalidad entre los competidores existentes

El movimiento de los hábitos saludables comenzó hace ya tiempo, cobrando su mayor imponente en los últimos años. De igual manera, dentro de estos, siempre existió lo orgánico, haciéndose aún más presente en los últimos tiempos. Gran parte de la tendencia verde es también la preocupación por el cuidado del medioambiente. Esto sucede debido a la gran corriente de información que hay en la actualidad, información acerca de la alimentación, de cómo cuidarse, como también de la degradación del medio ambiente y cómo evitarla. Los negocios plasman rápidamente esta tendencia en la forma de ofrecer sus bienes y servicios, adecuándolos al carácter saludable y/o sostenible para responder a las nuevas necesidades de los consumidores. No todos toman en cuenta tanto la salud como el medio ambiente, pocos son los que logran inclinarse hacia ambos temas.

Del mismo modo se ajusta el sector gastronómico y se puede ver desde hace ya varios años restaurantes verdes, saludables y hasta orgánicos y/o sustentables. Todos ejemplos de competencia de **Real Green**, alguna más directa que otra. Los restaurantes que se perfilan como saludables, ofreciendo productos frescos, pero no orgánicos son la competencia más lejana, es una opción adecuada para quienes buscan comer sano pero no están dispuestos a sacrificar precio. Un ejemplo es **Ba Green**<sup>1</sup>, una posible competencia que ofrece comida saludable, pero no orgánica ni platos innovadores. No tiene como objeto al exacto mismo público, no es la misma calidad ni la misma imagen que busca **Real Green**. Haciendo foco en la competencia más cercana, se encontraron varios restaurantes orgánicos que comparten la filosofía del cuidado de la salud, del comer consciente y las recetas mayormente a base de plantas. Dentro de estos, se pondrá el foco en cuatro. En

---

<sup>1</sup> <http://www.ba-green.com.ar/>

segundo lugar, se detectó una competencia muy similar pero fuera de la zona, llamado **Good and Green**<sup>2</sup>. Sus platos se asemejan a los de **Real Green**, pero tiene opciones carnívoras, ofrece un seguimiento de valor agregado para los consumidores fuera del lugar físico, como cursos de cocina, un Newsletter, vende productos para llevar a los hogares y demás. Es decir, crea el sentido de comunidad entre los consumidores. Pero se localiza en Pilar y Victoria Chica y la calidad de sus platos es menor. Se continuará con los demás competidores hallados, los cuales se encuentran en Palermo. **Buenos Aires Verde**<sup>3</sup>, es dentro de los restantes el que menor grado de sustitución tiene, dado que cumple con el concepto de “alimentación inteligente” y a base de plantas, real, puro, pero del estilo “fast food”. **Bio Restaurante**<sup>4</sup> sigue la línea de la misma ideología, es sustentable, se compromete con el cuidado del planeta, cocinando lo que ofrece la naturaleza y sin contaminar. También compite en el sentido de que ofrece curso de cocina, catering, viandas y posee una tienda a través de la cual vende alimentos para llevar al hogar. La diferencia está en que es vegetariano y sus platos no son del todo originales e innovadores como los que se plantean en el presente trabajo. Por otro lado, **Artemisia**<sup>5</sup> sí ofrece platos sofisticados y diferenciados, con un ambiente similar al establecido, pero es únicamente vegetariano y no posee ningún servicio adicional. Por último, se encontró al competidor **Sacro**<sup>6</sup>, con platos elaborados y originales que se asemejan muchísimo a las expectativas de **Real Green**. Sin embargo, su nivel gourmet es superior, es totalmente vegetariano y además no ofrece ningún tipo de servicio adicional. Como se puede ver, dentro de la zona en cuestión se encontraron competidores únicamente vegetarianos y casi ninguno con servicios completos.

## 9.2 Principales Competidores

A continuación, se detallarán en mayor profundidad los competidores recién mencionados, y se enunciarán las razones por las cuales aplican como tales.

**Ba Green:** es un restaurante que ofrece productos frescos en Vicente López, Microcentro y Tribunales. No es orgánico. Ofrece desayuno, brunch, almuerzo (tartas, wraps, sandwiches y ensaladas), merienda, cena, postres, jugos, cerveza y tragos. Ofrece combos para la mañana y tarde (ej: scones con mermelada y café o té) y combos para

---

<sup>2</sup> <https://www.almacengg.com/>

<sup>3</sup> <https://bsasverde.com/en/en-menu/>

<sup>4</sup> <https://biorestaurant.com.ar/>

<sup>5</sup> <http://artemisianatural.com/>

<sup>6</sup> <http://www.sacro.com.ar/>

almuerzo y cena (ej: wrap + gaseosa). Tiene un salón privado para reuniones. Tiene página web, Facebook e Instagram. Este es un posible sustituto de **Real Green** para quienes buscan comer sano pero no están interesados en pagar el diferencial por comida orgánica y platos innovadores. No es la misma calidad que se busca ni la misma imagen.

**Good and green:** es un restaurante orgánico en Pilar y Victoria Chica, por lo cual no se encuentra dentro de la zona establecida. Tiene desayunos y comidas similares al objetivo, sin embargo, un poco menos gourmet e innovador. Vende productos para poder cocinar en casa, pero no dona parte de la ganancia a un proyecto medioambiental, funciona como centro de reciclaje para que los consumidores puedan llevar sus desechos, ni venden compost hecho de sus residuos. Tiene Newsletter para comunicar novedades, beneficios, cursos de cocina y artículos en su blog, por lo que parecería crear un sentido de comunidad. En conclusión, este es uno de los dos mayores competidores, ya que tiene una muy buena calidad, una imagen muy similar a la que se busca transmitir y un servicio completamente acompañado, ventas, blog, página, cursos de cocina, etc. En el anexo se mostrarán los platos que dichos restaurantes sirven, para dar a entender el tipo de platos que se planea ofrecer y la similitud del plan de negocios con **Good and Green**.

**Buenos Aires Verde:** es un restaurante orgánico en Palermo y Belgrano. Te invita a descubrir el concepto de “alimentación inteligente” con propuestas vegetarianas, veganas y raw, orgánicas o libres de agroquímicos. Su oferta es lo real, lo puro, lo que nace de raíz y respetando las estaciones, al igual que lo planteado, pero con platos del estilo “fast food” o de cervecería, como por ejemplo pizza, hamburguesa, sándwich, papas, etc. Tiene platos carnívoros pero veganos en su menú, como hamburguesas y salchichas. En cuestión, la ideología, lo que plantea, la calidad y la presentación son similares, pero los platos no.

**Bio:** es un restaurante orgánico que se encuentra en Palermo. Tiene una filosofía de alimentación consciente y se comprometen con el cuidado del planeta y de la salud de las personas. Cocinan sustentablemente, lo que ofrece la naturaleza en el momento y sin contaminar. Es vegetariano y la mayoría de sus opciones son aptas para veganos, opciones crudiveganas (raw food), macrobióticas y sin trigo. Sus platos son a base de plantas y a diferencia del presente plan, no son muy originales ni innovadores. Ofrece curso de cocina, catering, viandas y tiene una tienda donde vende alimentos del estilo. Por lo tanto, este es un competidor que se asemeja mucho al negocio propuesto por su filosofía, su tipo de comida y sus servicios adicionales.

**Artemisia:** es un restaurante natural y orgánico ubicado en Palermo. Ofrecen platos más sofisticados/ distintivos, similares a lo que **Real Green** busca ofrecer, como falafel, croquetas de quinoa, hamburguesa de arroz yamaní y vegetales y más. Sirve platos aptos para vegetarianos, veganos y opciones sin gluten. Proyecta una imagen de platos sofisticados y diferenciados, buena calidad y un ambiente armónico, verde, con plantas, similar al plan de negocio planteado. En el anexo se adjuntan imágenes de los platos del lugar, para mostrar la sofisticación.

**Sacro:** un restaurante orgánico ubicado en la zona de Palermo, que define su oferta como “comida del mundo a base de plantas”. Sus platos son gourmet, elaborados y originales, similares a los del presente negocio. Su estilo de ambientación también se asemeja. Sin embargo, una diferencia es el nivel de gourmet superior al que se plantea en el presente plan. Por otro lado, posee Instagram y página web, pero esta simplemente informa acerca del menú, la localización y el contacto. Es decir, no posee un servicio acompañado y completo que genere un sentido de comunidad y acompañamiento. Entonces, Sacro posee las mismas ideas y platos elaborados y originales, pero en un contexto más formal, arreglado y gourmet. Y no ofrece un seguimiento más allá del servicio que ofrece en la instalación. Por lo tanto, este sería junto con **Good and Green** uno de los mayores competidores para **Real Green**.

Para concluir, la competencia puede asimilarse en el tipo de comida, de ambiente, de servicios, pero ninguno posee alguna de las propuestas distintivas sustentables que enuncia **Real Green**. Como se mencionó anteriormente, el compost para que los clientes puedan llevarse a sus hogares, el servicio de reciclaje, la donación de una parte de la ganancia a proyectos medioambientales, la suscripción de ideas para la creación de un plato mensual y demás. Es decir, se ofrecerán servicios adicionales que muy pocos ofrecen, como la venta de productos para cocinar en casa, un blog para difundir información y generar una comunidad y demás, como también servicios diferenciales no existentes.

## 9.3 Barreras del Sector

### 9.3.1 Barreras de Entrada

Las barreras de entrada al mercado gastronómico no son lo que se llamaría un atractivo para los productores de **Real Green**, partiendo de la base de que no es un negocio al cual se entre y se salga fácil para probar. A continuación, se explicarán las barreras que



se le presentan a un potencial dueño de restaurante que desea emprender en este rubro, y que posiblemente le dificulten el primer trayecto. En primer lugar, y como la barrera de entrada más alta que tiene la industria gastronómica, se puede mencionar la alta inversión inicial que hace falta para comenzar a operar. Dentro de dicha inversión inicial, se destacan los siguientes conceptos:

- Local (alquiler o compra del lugar físico, pago de los impuestos, decoración de interior, entre otros).
- Suministros (expensas, agua, luz, gas, internet, entre otros).
- Pago de los impuestos correspondientes, licencias de actividad, etc.
- Mobiliario (mesas, sillas, entre otros).
- Maquinaria (aire acondicionado, calefacción, hornos, heladeras, etc.)
- Material operativo (vajilla, utensillos, etc.)
- Bebidas, alimentos para cocinar, entre otros.

En segundo lugar, el escepticismo de los consumidores presenta otra barrera de entrada para potenciales competidores. Los modelos mentales con los que vive una persona pueden llegar a hacerlos pensar que un nuevo restaurante todavía no cuenta con la experiencia suficiente en el rubro para ofrecer un buen servicio o que quizás la comida no sea tan buena, entre otras cosas. Los consumidores son desconfiados a la hora de probar nuevas comidas o nuevos restaurantes, y su comodidad innata los lleva a terminar eligiendo lugares que ya conocen, donde nada están arriesgando. Esto presupone una dificultad en cuanto a la entrada a la industria, ya que es sabido que, sin una buena campaña de marketing, es difícil que los clientes abunden desde un principio. En tercer lugar, la ubicación puede ser otra barrera de entrada. A menos que se esté hablando de un restaurante que únicamente contempla las modalidades de delivery y take away, careciendo de necesitar un espacio físico amplio para servir a los clientes, la ubicación puede dificultar la exitosa apertura de un restaurante. La ubicación es un asunto clave y muchas veces problemático por dos razones; el precio, ya que los alquileres y las compras de locales, preferiblemente en plantas bajas, suelen ser caros, y por otro lado, la vacancia de la zona, ya que es posible que al apuntar a atraer mucha clientela, el empresario priorice elegir un barrio muy transitado, y estos suelen ser los más demandados y con menos disponibilidad. Además, hay que considerar que de la mano de alquilar o de comprar un espacio, vienen los gastos en renovaciones y en decoración, sumado a que un restaurante suele necesitar instalaciones especiales, a diferencia de otros negocios de venta al público más sencillos. Esto implica una mayor preparación, que supone más presupuesto destinado al local. Por

último, abrir un restaurante requiere de una inversión en una fuerte estrategia de marketing, la cual supone mucho tiempo y dinero. Como se mencionó anteriormente, el marketing ocupa un lugar muy importante en esta industria, y no todos los potenciales dueños de restaurantes saben cómo gestionarlo. Es posible que, en muchos casos, el dueño requiera de ayuda profesional en materia de marketing, y recurra a tercerizar el asunto contratando un experto.

### 9.3.2 Barreras de Salida

Las barreras de salida son un conjunto de obstáculos que dificultan la salida de la industria gastronómica a quienes están en el mercado y desean salir.

En primer lugar, se puede mencionar la gran cantidad de regulaciones laborales que suponen altísimos costos para todas las empresas de la industria gastronómica. Argentina es uno de los países con más cantidad de regulaciones y normas a cumplir cuando se trata de emplear personas del mundo. No es novedad decir que el Estado en este país tiene una postura beneficiosa para los empleados y perjudicadora para los empleadores. Esto significa que, si el dueño del restaurante quisiera cerrar su negocio, probablemente tenga que pagar una gran suma de dinero para hacerle frente a las indemnizaciones y a posibles juicios laborales que vengan aparejados del cierre. En segundo lugar, los compromisos a largo plazo con proveedores presentan otra importante barrera de salida en la industria gastronómica. Es muy común que los dueños de restaurantes se alíen con sus proveedores de insumos, por ejemplo, de alimentos o de bebidas alcohólicas, con el propósito de obtener beneficios monetarios por ser un cliente recurrente. Esta alianza puede suponer un problema a la hora de cerrar un negocio, ya que, al haber asumido cierto compromiso de compra con un proveedor, este estaría en su derecho de exigir dinero como una forma de penalización por su temprana retirada. Debido a esta misma razón, también podría suceder que la empresa tenga que permanecer más tiempo en el sector sin posibilidad de salir, con el fin de cubrir sus costos variables manteniendo su capacidad productiva lo más alta posible. Por último, se debe considerar también en este análisis las barreras emocionales. La industria gastronómica no se elige al azar; las personas que ingresan en este sector suelen tener una fuerte vocación al respecto. Esto supone una resistencia emocional que viene generalmente por parte del dueño del restaurante, quien no considera fácil cerrar el negocio y alejarse de la industria.



## 9.4 Análisis PEST

En esta sección, se utilizará la herramienta de análisis PEST para evaluar y describir el macroentorno del negocio. Las siglas aluden a los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

### Entorno político

Para comenzar, el entorno político argentino se caracteriza por una fuerte polarización. Esto genera una inestabilidad política que surge de los radicales cambios en las formas de gobierno, elemento principal que perjudica el desarrollo de todo tipo de negocios en Argentina. No abundan las políticas de Estado y lo habitual es que cada gobierno al asumir haga "borrón y cuenta nueva" con lo alcanzado por la administración anterior. Es así, que no se puede mirar a largo plazo, ya que las políticas de gestión en el país suelen cambiar por políticas incluso contradictorias. Por lo tanto, Argentina presenta un contexto confuso y de difícil predicción, súper relevante a la hora de tomar decisiones económicas y de inversión a largo plazo.

Actualmente, la Argentina se encuentra bajo cuarentena obligatoria. Esto es consecuencia del decreto anunciado por el gobierno actual sobre el aislamiento social preventivo y obligatorio, debido a la pandemia ocasionada por el Covid-19. Es cierto que se está atravesando un momento de gran incertidumbre en todos los ámbitos, pero las proyecciones acerca de cuándo levantarán la cuarentena obligatoria, apuntan mayoritariamente al mes de octubre, por lo menos refiriéndonos a los restaurantes. Con respecto a los planes del gobierno para reactivar la economía, se implementan tres medidas con el objetivo de estimular el consumo; se planea inyectar dinero en los sectores más vulnerables, implementar medidas que permitan recuperar el poder adquisitivo a la clase media y, al mismo tiempo, medidas a favor de las Pymes y generar los puestos de empleo perdidos. Entrando en detalle, se cuenta por ejemplo con la reducción de la tasa de interés del BCRA que impacta en el costo de financiamiento de las tarjetas de crédito y la reimplantación de la devolución de IVA para tarjetas de débito para aumentar el consumo. Asimismo, el sector asalariado se beneficia con una doble indemnización por despido y el sostenimiento de un Mínimo No Imponible en Bienes Personales. En cuanto al sector Pyme, se busca reactivarlo absolviendo multas e intereses de deudas impositivas y seguridad social para 2 millones de empresas y una deuda de 440.000 millones de pesos. Además, el Banco Central va a mitigar la tasa de interés para un grupo que se sustenta adelantando

cheques. Como se puede observar, todas estas medidas vendrían a dinamizar el consumo, punto esencial a la hora de implementar un negocio.

## **Entorno económico**

La constante inestabilidad política entre gobiernos, sumada a la inestabilidad económica en la Argentina y en el mundo, crearon una cultura cortoplacista que afecta a los proyectos de negocios. Hoy en día, la economía está en recesión desde 2016 y venía estancada, con subas y bajas desde 2011. Argentina está pasando un problema de crecimiento que lejos está de ser nuevo, pero que se profundizó en los últimos años (2018/2019/2020), la crisis pasó de ser económica a ser económica y social. Cuando durante la recesión se buscaba el producto con mejor relación costo/ calidad, en la crisis se busca el mejor precio donde sea.

Antes del impacto de la pandemia, había una caída en el consumo, un consumo que se vio afectado por la caída del nivel de empleo, el desplome de los salarios reales (disminución alrededor de 8% promedio anual), la debilidad del crédito y las altas tasas de financiamiento, y el deterioro de la actividad económica en general, entre otros factores, sostuvo Lorena Giorgio, la economista senior de Econviews. Además de una presión tributaria que dificulta la sustentabilidad de los negocios a nivel general. Luego de las elecciones primarias (PASO) 2019, se aceleró la inflación y hubo cambios inesperados en muchas variables (Infobae, 2020). Cerrando el año 2019 una inflación acumulada del 53,8%, un dólar a \$60 oficial y un dólar blue a \$80. Actualmente, el dólar blue ya ha llegado hasta los \$135, y el oficial oscila entre 74 y 77. Durante los últimos dos años, los precios de los activos y el poder adquisitivo de los asalariados se vieron destruidos, debido a una devaluación mayor a la inflación. En el anexo se puede observar la variación en el IPC (Índice de precios al consumidor) por sector. (Datos Macro, 2020). En resumen, la crisis está caracterizada por un evento de estancamiento con alta inflación.

Como se mencionó anteriormente, la pandemia tras el Covid-19 trajo aparejada una crisis que generó una caída mundial de la actividad. En la Argentina, la industria gastronómica encabezó la lista de las actividades más afectadas negativamente. El sector permanece cerrado desde los inicios de la cuarentena decretada, allá por marzo del presente año. Teniendo en cuenta que ya se está hablando de 4 meses y contando, de mantener los restaurantes y hoteles completamente cerrados, privados de obtener ingresos, el rubro se encuentra extremadamente golpeado. No obstante, todo este panorama impensado y terriblemente negativo para los gastronómicos, afecta, obviamente, a los que

ya se encontraban dentro de la actividad, pero para los que este año estaban pensando en ingresar, supone una oportunidad única y quizás irrepetible, para entrar sin pérdidas (más que la inversión inicial) y en ventaja frente a los otros.

Centrándonos en el presente negocio, la suba de los precios de los bienes de consumo en general, superior a la suba del salario real de los consumidores, dificulta acceder a ciertos tipos de productos. En este caso, los alimentos de naturales u orgánicos suelen tener un precio más elevado que los comunes. Por eso, los consumidores que sufren más las consecuencias de la inflación optarán por privarse de consumir el tipo de oferta que propone **Real Green**. El entorno social al cual apunta Honest Greens (ABC 1) es un segmento de clientes que están dispuestos a pagar un mayor precio invirtiendo en su bienestar y salud.

## Entorno social

A nivel social, “el bolsillo agónico, pocas perspectivas de mejora y el fantasma del desempleo” caracteriza el contexto en el que se vive, creencia respaldada por los resultados de una encuesta realizada por la consultora Trendsity, en octubre de 2019 (Infobae, 2019). Esta situación es producto de la inestabilidad económica e ineficiencia en la gestión política, que despierta mucha preocupación y desesperación. Según la encuesta, 8 de cada 10 consumidores reconoce que la inflación es el factor que más perjudica su día a día, resultado semejante al obtenido en octubre 2018.

El miedo al desempleo es el que más creció respecto al año pasado, un miedo que actualmente se convirtió en realidad, debido a la profunda crisis que se está atravesando por la pandemia y la cuarentena obligatoria. Por otro lado, disminuye el temor por temas que fueron muy preocupantes durante el 2017, como la corrupción, la grieta y la inseguridad, sostiene Mariela Mociulsky, CEO de Trendsity. Asimismo, el 64% señaló que su condición económica es regular, mala o muy mala. Variable que aumentó en el último año, dado que en 2018 mostraba un resultado del 57%. En suma, el 70% de los partícipes cree que, en los próximos seis meses, su situación económica será regular o mala. Para esta encuesta se indagó a tres grupos de distintas edades y niveles socioeconómicos. Y se agregó una encuesta cuantitativa online de 450 casos, 50% de cada sexo, de 25 a 61 años (Infobae, 2019). Desde una mirada más concreta, el último índice de pobreza revelado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos corresponde al primer semestre de 2019 e indica un 35,4%, lo que significa 15,8 millones de habitantes sobre un total de 44,6 millones (INDEC, 2019).

Con respecto a la cuarentena decretada por el gobierno de turno, se ha creado una segunda brecha; a favor y en contra. Hay mucha indignación más que nada por parte de los comerciantes con respecto a la extensión de la cuarentena obligatoria, ya que esto supone que no pueden abrir sus negocios, y, por lo tanto, no tienen de donde obtener ingresos para vivir. Algunos culpan a China, porque el virus se inició ahí, y otros culpan al presidente Alberto Fernández y a su gobierno, por sus medidas a favor de la preservación de la vida, por sobre la economía argentina. Entonces; se puede decir que socialmente, la población se encuentra nuevamente dividida en dos: simpatizantes con las medidas gubernamentales que extienden y continúan prolongando la cuarentena, y opositores.

Se observa un gran descontento social respecto la situación del país y preocupación respecto de la propia. Debido a la recesión de los últimos dos años, la tasa de pobreza y desempleo, el impopular acuerdo con el FMI y el entorno político polarizado. Sin embargo, esto no generó disturbios y se atravesaron las elecciones de forma pacífica y democrática, detalle no menor. En la campaña, Fernández prometió restaurar el crecimiento económico sin detallar ningún plan de acción claro, lo que crea mucha especulación y expectativas sociales. El poder de los sindicatos, con “lazos históricamente fuertes de la administración peronista” podría ayudar a brindar estabilidad. Se podría llegar a generar un acuerdo tripartito entre el Gobierno, las empresas y los sindicatos sobre medidas económicas de emergencia (Herrera, 2019). De la mano de los sindicatos, en los últimos años se ha favorecido relevantemente al empleado en relación de dependencia con respecto al empleador. Lo que hace muy costoso tener una estructura de personal, especialmente en las PyMes. Por otro lado, sobresale un cambio social que favorece al negocio propuesto. Se observa el surgimiento de una nueva conciencia social acerca de la preservación del medio ambiente y la importancia de cuidar la salud, especialmente de la mano de la ingesta de alimentos naturales. Cada vez son más industriales los alimentos, más “venenosos” y más intolerancias a estos surgen. Así como también crece preocupantemente el impacto social sobre el medio ambiente.

Además, la era tecnológica que se atraviesa actualmente, permite a las personas acceder a una enorme cantidad de información disponible, tanto nutricional como medioambiental. Esto muestra tanto la realidad, lo dañino, lo malo, como también lo bueno, saludable, los hábitos a llevar a cabo para cambiar positivamente. Entonces de aquí surge el cambio, de observar la necesidad de este y la forma de hacerlo, esta información concientiza y posibilita la opción de poder elegir. Como ya se mencionó anteriormente, este cambio por hábitos saludables se viene presentando desde hace muchos años, cobrando

peso en los últimos con la ola “verde” y es principalmente liderado por millennials, tanto a nivel global como local. El National Wellness Institute denominó este movimiento como “un proceso activo mediante el cual nos concienciamos y hacemos ciertas elecciones en vistas de una existencia más plena”. La Mega tendencia verde se hace presente en los diferentes aspectos de la vida de las personas que eligen esta filosofía de vida y mentalidad, como la alimentación, la actividad física, el trabajo, las relaciones sociales, el ocio, la religión, etc. Como se expuso anteriormente, basta con abrir las redes para ver la cantidad de gente que se suma a esta tendencia, reciclando, participando de actividades para limpiar lugares públicos y naturales, no utilizando bolsas, pajitas y más. Asimismo, por ejemplo, se puede observar mediante la estadística realizada por la consultora Nielsen que el 61% de los consumidores menores de 40 años está dispuesto a pagar un 33% más por productos conocidos por sus beneficios en la salud y el bienestar. De igual modo industrialmente, la Fundación de Ambiente y Recursos Humanos (FARN), menciona de forma clara una evolución en términos de conciencia de utilización de productos fitosanitarios: “los niveles actuales en la región pampeana de la utilización de agroquímicos son 75 veces menor que en los últimos 20 años”. Por lo tanto, la situación social hoy en día es muy delicada, pero la Mega tendencia verde es extremadamente favorable para **Real Green**, un movimiento digno de sacar provecho. Además, el segmento target del mercado es aquel con más poder adquisitivo, al que no le impacta tanto la inflación y la crisis por la pandemia, y que está dispuesto a pagar un precio mayor por este tipo de oferta.

### **Entorno tecnológico**

Nexofin confirma que “el crecimiento tecnológico en Argentina ha supuesto una fuente de crecimiento económico para este país sudamericano. El auge de esta industria, en comparación con el resto de los países latinos, ha alcanzado enormes resultados, dando a su propia gente y a los foráneos la ventaja de contar con herramientas modernas y adaptadas a las más exigentes necesidades” (Nexofin, 2019). El impacto se visualiza en distintos ámbitos de la sociedad, tanto en el social y familiar, como en el laboral y comercial. Por ejemplo, mejores oportunidades laborales, una más abundante oferta de bienes y servicios, desarrollo turístico, educativo y científico, entre otros. El surgimiento y gran auge de Internet como medio de comunicación posibilita ofrecer inmediatez, mayor oferta y transparencia, menores costos de transacción, mayor comodidad y un omnipresente canal de publicidad de los bienes y servicios. Por ejemplo, permitiendo en este caso, que los consumidores ordenen comida desde y a su domicilio, simplemente a través de un clic en una aplicación. Se logró utilizar la tecnología de manera funcional y práctica, ajustándola a la población para que esté al servicio de sus habitantes. Es así, que la tecnología está cada

día más arraigada a la sociedad actual. Es una herramienta poderosa que facilita la interacción comercial, como también la producción y el funcionamiento propio de un negocio. Esto supone un nivel de innovación y crecimiento constante y consciente, donde se vuelve relevante que cada empresa se mantenga al día para no ser dejada atrás.

## 9.5 Análisis FODA

La herramienta de análisis F.O.D.A. consiste en analizar las características internas del negocio y externas de su contexto, para así poder conocer la situación real en la que se encuentra y desarrollar una adecuada estrategia comercial y de marketing. Las características internas para considerar son las fortalezas y debilidades del proyecto, mientras que las externas son las amenazas y oportunidades que se presentan en el mercado. Por un lado, las oportunidades que brinda el mercado junto con las fortalezas del negocio combinan rasgos que determinan las ventajas competitivas de la empresa. Por otro, las debilidades internas y amenazas externas muestran qué aspectos necesitan ser regulados y observados cuidadosamente, para evitar fallas e intentar mejorar el rendimiento. El fin es crear el mayor valor posible para ofrecerle al mercado.

<p style="text-align: center;"><b>1. FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos saludables; sin conservantes, sabrosos y nutritivos.</li> <li>- Negocio verde, amigable con el medioambiente.</li> <li>- Chefs con amplio conocimiento y experiencia en la industria.</li> <li>- Alta calidad en los alimentos.</li> <li>- Originalidad en los platos.</li> <li>- Orientado a generar un sentimiento de pertenencia y de comunidad.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>2. OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La tendencia mundial hacia el cuidado del medio ambiente, la comida saludable, el vegetarianismo y veganismo y la comida orgánica.</li> <li>- Demanda creciente que no está aún satisfecha.</li> <li>- Ser el segundo país productor orgánico del mundo.</li> <li>- Caída de la competencia por cierre de comercios debido a la cuarentena obligatoria.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>3. DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La extrema importancia que tiene un efectivo posicionamiento para que el negocio sobreviva.</li> <li>- Industria nueva y poco conocida.</li> <li>- La poca durabilidad que tienen los alimentos frescos y por ende la necesidad de gestionar de forma muy eficiente la compra de las materias primas.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>4. AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amplia variedad de alimentos sustitutos considerados saludables y a menor precio.</li> <li>- Posibilidad de que la cuarentena obligatoria no se levante en el presente año.</li> <li>- Posibilidad de que el consumo no se reactive como se espera cuando se levante la cuarentena obligatoria.</li> </ul>

### Fortalezas



Desde una perspectiva interna, se pueden plantear tres grandes fortalezas en relación al producto y la relación con el cliente. En primer lugar, se puede afirmar como ventaja que el producto tiene una propuesta de valor relacionada directamente a la salud, ya que presenta un producto final sin conservantes, sabroso, nutritivo y original. Asimismo, otra gran ventaja es el modelo español de platos que se tomó, adherido a los chefs, quienes tienen un amplio conocimiento y experiencia previa en la industria, logrando así crear un producto final de altísima calidad, original y diferenciado sin dejar de lado las prácticas verdes del negocio, destinadas a ganar gran parte del segmento target del mercado, mostrando a **Real Green** más verdes que la competencia. También es muy importante la relación que se plantea entablar con los consumidores, a través de los servicios complementarios y filosofía, acompañando al comprador de una forma más allegada que la de un simple restaurante. Destacando la sensación de pertenencia y comunidad que se busca lograr. Esto sería una gran ventaja en comparación con la competencia, dado que muy pocos lo poseen.

## **Oportunidades**

Por otro lado, como oportunidad del mercado se encontró la tendencia hacia el cuidado del medio ambiente, la comida saludable, el vegetarianismo y veganismo y sobre todo hacia la comida orgánica. Al ser esta una expansión global, brinda la oportunidad de mutar el mercado hacia nuevas ofertas. Son muchas las personas, mayormente jóvenes que se preocupan por el medio ambiente, por los animales y por la salud, una demanda creciente con una oferta que no alcanza. Aquí se puede ver un segmento del mercado insatisfecho, con necesidades que no llegan a ser atendidas con la oferta existente. Como ya se dijo anteriormente, el mercado orgánico actualmente posee una demanda creciente y oferta que no llega a satisfacerla. Además de la semejante oportunidad que se encontró en el hecho de que la Argentina sea el segundo país productor orgánico del mundo y el plan de fomentar su consumo por parte del gobierno.

## **Debilidades**

El gran desafío interno que se encontró es que este es un proyecto que se desarrollará desde cero, por lo cual se requiere y es de suma importancia un gran esfuerzo en la primera fase para posicionarnos efectivamente. También, por más de que se adquirirá un equipo capaz en relación a sus tareas productivas, se debe recordar que el proyecto se

trata de un emprendimiento novedoso y, por ende, se irá aprendiendo sobre la marcha el manejo del equipo y negocio. De igual forma, al consumirse frescos una gran parte de los productos, se debe ser muy eficiente a la hora de realizar las compras de las materias primas, para no tener grandes pérdidas.

## **Amenazas**

Como amenaza externa, la principal que se encontró es el hecho de que existe una variedad de alimentos sustitutos considerados saludables por el consumidor, con un menor precio. Opciones más accesibles en las cuales podrían caer los consumidores saludables, aunque no satisfacen al segmento del mercado más exigente. Por otro lado, existe la amenaza de que la cuarentena obligatoria dictaminada por el gobierno actual, no se levante en el presente año, y **Real Green** deba posponer su apertura como restaurante. Además, es importante mencionar la posibilidad de que el consumo no se reactive como se espera cuando se levante la cuarentena.

## **Estrategias FA - FO - DO - DA**

**FA:** para disminuir las repercusiones negativas de la amenaza externa que supone la amplia variedad de alimentos sustitutos a partir de las fortalezas, se propone continuar educando a los clientes, mediante las charlas gratuitas ofrecidas para que valoren el producto ofrecido, como también posicionarse de forma efectiva, comunicando una imagen verde, de calidad y prestigio, superior a la competencia.

**FO:** para aprovechar las oportunidades externas a partir de las fortalezas, se propone subirse a la ola de la tendencia mundial del cuidado del medio ambiente y de la comida saludable, ofreciendo productos sin conservantes, nutritivos y orgánicos. Además, dado que la Argentina es el segundo país productor de materias primas orgánicas del mundo, aprovechar esto como poder de negociación con los proveedores para obtener la mejor calidad en los productos al mejor precio.

**DO:** para superar las debilidades aprovechando las oportunidades externas, se propone salir al mercado en este momento donde muchos comercios de alimentos están cerrando por no haber podido aguantar la cuarentena obligatoria, para de este modo lograr un mejor posicionamiento para **Real Green** en el mercado.



**DA:** para disminuir las debilidades evitando las amenazas externas, se propone informar a los clientes mediante los influencers elegidos como socios claves, acerca de la calidad superior que suponen los productos de **Real Green**, para de esta forma lograr un efectivo posicionamiento de la marca y que el negocio sobreviva.

## 10. Plan de Marketing

### 10.1 TAM, SAM, SOM

Para establecer el tamaño del mercado y estimar la demanda, se utilizarán tres pasos: TAM (Total Addressable Market), SAM (Served Available Market) y SOM (Serviceable Obtainable Market).

**TAM:** En primer lugar, se calculó el TAM, con la finalidad de obtener el tamaño que tiene el “universo” del mercado donde operará **Real Green**. A partir de un estudio realizado sobre las comunas de la Ciudad de Buenos Aires a partir de analizar los datos extraídos de páginas oficiales, se comprobó que Palermo es la localidad con mayor poder adquisitivo en promedio de personas que viven allí, seguida por Recoleta y luego por Belgrano.

Palermo cuenta con 227.115 habitantes en total aproximadamente, de los cuales 69.058 pertenecen a la Generación Millennial, público al cual se desea apuntar el negocio. Sumado a esto, se puede segmentar más aún el universo del mercado haciendo la distinción por clase social. Dado que no se encontraron datos oficiales que enuncien el porcentaje exacto de personas pertenecientes a cada clase social en la localidad de Palermo, se tomó la decisión de proyectar los porcentajes que sí fueron encontrados para la Ciudad de Buenos Aires entera. Al respecto se sabe que un 58.6% pertenece al estrato medio- alto, un 25.3% al medio, un 8.3% al bajo y un 7.8% al muy bajo (UCA, 2010). Como se mencionó anteriormente, **Real Green** apunta a la clase media y media - alta. Es por esto que dichos porcentajes se replicaron sobre el total de 69.058 millennials que residen en Palermo. En resumen, la suma de ambos porcentajes de interés da un total de 83.9%, que proyectado a las 69.058 personas, deja un total de 59.940. Ahora bien, dividiendo este subtotal por los 30 días del mes, considerando que cada persona visitará el restaurante una vez por mes, se llegó al número de personas final para calcular el TAM; que será de 1.930. Multiplicando esta cantidad de personas por el cubierto promedio que ofrecerá Real Green

(\$520), se llegó al valor TAM final de \$1,004,500 diario como ingreso bruto por el servicio del restaurante.

**SAM:** En segundo lugar, se calculó el SAM, con la finalidad de obtener el mercado disponible, es decir, el volumen de mercado al cual se podría llegar a servir teniendo en cuenta el modelo de negocios y la estrategia planteada para **Real Green**. Es por esto, que la nueva segmentación de mercado se hizo teniendo en cuenta el porcentaje de personas vegetarianas y veganas que integran la población Argentina total; de los 44 millones de habitantes, se estima que un 9% refiere a dichas personas en cuestión (La Nación, 2019). Nuevamente se utilizó el método de la proyección de porcentajes para calcular la cantidad de personas vegetarianas y veganas que residen en Palermo, integran la Generación Millennial, y pertenecen a una clase social media o media - alta, y el resultado fue de 5.215 personas. Ahora bien, dividiendo este subtotal por los 30 días del mes, considerando que cada persona visitará el restaurante una vez por mes, se llegó al número de personas final para calcular el SAM; que será de 173. Multiplicando esta cantidad de personas por el cubierto promedio que ofrecerá Real Green (\$520), se llegó al valor SAM final de \$90,500 diario como ingreso bruto por el servicio del restaurante.

**SOM:** En tercer lugar y por último, se calculó el SOM, con la finalidad de obtener el mercado objetivo teniendo en cuenta la presencia de otros competidores, las circunstancias del mercado, y sus limitaciones reales. Para obtener dicho valor, se consideró realista estimar que un 40% del mercado disponible, será captado por los competidores de **Real Green**, por lo tanto no serán parte de sus clientes. Lo siguiente fue calcular el 60% del mercado provisto por el valor del SAM; obteniendo a 3.129 personas. Ahora bien, dividiendo este subtotal por los 30 días del mes, considerando que cada persona visitará el restaurante una vez por mes, se llegó al número de personas final para calcular el SOM; que será de 104. Multiplicando esta cantidad de personas por el cubierto promedio que ofrecerá Real Green (\$520), se llegó al valor SOM final de \$54,000 diario como ingreso bruto por el servicio del restaurante.

A continuación, se desarrollarán las 4 P que conforman las variables del presente plan de marketing para **Real Green**.

## **Producto**

Esta sección sirve para que se entiendan y se definan cuáles serán los atributos y las características de la oferta propuesta. Para comenzar, **Real Green** es creado para demostrar que se puede *salir a comer sin preocupaciones*, ya que respeta la visión de este consumidor, al medio ambiente, a la salud y a las distintas dietas. Para el consumidor, es difícil poder salir a comer libremente sin preocupaciones, debido a que, en un país como este, la oferta sustentable, orgánica, gluten-free, vegetariana, vegana y demás no es de fácil acceso. La mayoría de los establecimientos no cuentan con esta oferta y para el segmento target esta actividad es todo un tema.

En primer lugar, el negocio consta de un servicio gastronómico sustentable. Ofrece un ambiente armónico donde pasar el rato, mientras se degustan platos saludables, deliciosos, sustentables e innovadores. El establecimiento se encontrará situado en Palermo y ofrecerá almuerzo y cena, abriendo de lunes a domingo por el período de dos turnos; de 12 hs a 16 hs y de 20 hs a 24 hs.

La comida será real, siempre de temporada, fresca, no procesada y sin aditivos, conservantes o azúcares añadidos. La idea es elegir y proveer productos de verdad, ofrecer la dieta de antepasados: más hortalizas, mejores granos y semillas. Se utilizarían insumos alimenticios de proximidad y producidos responsablemente. Al mismo tiempo, se fomentará la cultura y el ocio gastronómico sano y de proximidad.

Como ya se mencionó anteriormente, la Argentina es un gran país productor orgánico, por lo cual existen muchos productores para ser proveedores. **Real Green** se guiará por las estaciones, dejando que la naturaleza decida qué habrá en el menú. Además, se trabajará con chefs creativos, lo que también hace que el menú cambie regularmente. Manteniendo a la par, platos fijos con insumos atemporales para que los clientes vuelvan por estos platos.

La idea es construir una comunidad, escogiendo artesanos locales por sobre productores industriales. El negocio será muy transparente, mostrando el origen de las materias primas, los procesos, dando a conocer a los empleados, creando una gran familia. Se contratarán personas simpáticas y divertidas, quienes disfruten trabajando y cocinando para el cliente. La idea es lograr dar la sensación de “ser tu lugar”, de generar ese lazo con el cliente.

En cuanto al establecimiento, esté será un ambiente verde y sustentable. Se utilizarán materiales como corcho, madera, arcilla y muchas plantas. El lugar sería no

convencional, como se puede ver en las fotos en el anexo, en el ejemplo del restaurante español Honest Greens. Habrán muchos sillones, bancos colgantes y demás. Todo para transmitir la sensación de comodidad y diversión, algo distinto. La cocina estará a la vista del público, para que los consumidores puedan ver los procesos, generando confianza, transparencia y proximidad.

En cuanto al menú en particular, los platos serán muy innovadores, cambiantes y originales. Se espera que el cliente valore la creatividad de los chefs. El menú constará principalmente de:

1. Almuerzos y cenas individuales y para compartir
2. Menú del día
3. Postres
4. Bebidas (jugos verdes y vinos orgánicos)

Por último, se ofrecerán determinados servicios diferenciadores que se dividen en dos grupos, prácticas para hacer del negocio un restaurante más verde y servicios complementarios para dar la sensación de mayor valor agregado al consumidor (más allá de que ambas crean valor agregado para este). Algunos de estos servicios se consumen en el restaurante, mientras que otros acompañan al cliente en las distintas esferas de su vida privada, superando así, el límite físico del local.

En primer lugar, se planea destinar una parte de la ganancia a un proyecto medio ambiental. La donación se haría visible al momento de la compra, para que los clientes sepan qué porcentaje de su pago se destina a este y por lo tanto los motive a consumir y les dé una sensación de satisfacción. Se usarán materiales biodegradables, tanto los insumos, como también los materiales para darle a los consumidores la comida para llevar. Los materiales biodegradables son hechos de materia orgánica, que cuando se descompone devuelve energía y materiales a la naturaleza para generar más energía y materiales orgánicos (Bellver, E. 2016). En el local se separarían los cestos de basura para reciclar.

Los servicios complementarios para mejorar la experiencia del usuario y generar una mayor relación y compromiso, son los siguientes. En primer lugar, se venderán algunos productos que se sirven en los platos, para que los clientes puedan cocinar en sus casas de forma saludable y congruente con la filosofía de **Real Green**. Además de otros productos ecológicos, como cepillos de dientes, shampoos, entre otros, para que el cliente pueda

continuar con la experiencia ecológica en su día a día. No se contarán con una tienda por separado, sino que los productos se venderán en el mismo restaurante, con el fin de que sea un servicio complementario, sin darle la importancia de una tienda. Asimismo, se ofrecerá un curso de cocina, que además de generar un valor agregado, creará un grupo y sentimiento de pertenencia que se conecta al establecimiento.

También se montarán charlas informativas con los profesionales en el restaurante, gratuitas acerca de los temas principales que le interesan al público, nutricionales y medio ambientales. Se difundirá el día y la fecha establecidos para lograr visibilidad, y consecuentemente, lograr una mayor asistencia al restaurante, la percepción de un valor agregado y la sensación de un mayor grado de pertenencia. Como algo entretenido, motivante y generador de ese sentimiento de pertenencia, se propondrá a los consumidores una suscripción mensual de la invención de un plato que les gustaría que se sirviera en el restaurante. Los mismos votarían entre las opciones suscriptas, y el plato ganador se lanzará por un mes en el local. Cada mes uno distinto, que durará únicamente ese período. Al cabo de un año, se votará entre los 12 platos y se agregará al menú, permanentemente, el plato ganador.

Por último, el negocio tendrá un blog al cual los consumidores podrán suscribirse para recibir noticias, información nutricional, consejos, recetas y más. Una forma más para crear sentido de pertenencia y ofrecer valor agregado. Todo esto crea una mayor relación con el cliente, un vínculo.

## **Precio**

La supervivencia de un negocio está íntimamente ligada al precio. La política de precios debe ser coherente y representativa, alineada con la oferta del producto/servicio, sus costos y la competencia del mercado. **Real Green** establecerá sus precios según el costo de creación y los precios de la competencia.

Este consumidor está dispuesto a pagar un mayor precio por la mayor calidad de la oferta, sin embargo, es importante conseguir un precio similar a las ofertas del mercado. La estrategia para incentivar el consumo del producto no se va a centrar en el precio, sino en la diferenciación, pero necesitando igual tener en cuenta qué precios soporta el mercado argentino. Es decir, establecer un precio acorde y lógico que logre competir con el mercado.

Para esto, como principio de estrategia de precio, es necesario realizar un análisis del mercado en Argentina para comprender los precios y la predisposición de la sociedad para adquirir estos productos. Es así, que se tendrán en cuenta los distintos precios de los restaurantes establecidos como competencia. De esta forma es posible bajar una línea clara y coherente para no perder el posicionamiento de calidad que se busca desarrollar, pero al mismo tiempo poder competir con el mercado.

Realizando un mapping de precios entre los principales competidores, se podrá percibir cómo presentan sus valores en los diferentes tipos de comida. Se comenzará con la competencia más directa a la menos directa.

1. **Good and Green:** platos principales \$600, postres \$250.
2. **Sacro:** platos principales \$600.
3. **Bio:** platos principales 500, postres \$300.
4. **Artemisia:** platos principales \$450, postres \$270.
5. **Buenos Aires Verde:** más que una competencia es un sustituto para el segmento del mercado no tan exigente que se satisface con comer “saludable”, sin buscar orgánico y por un menor precio. Platos principales \$500, postres \$260.

Para establecer los precios, se tomaron los de la competencia como una especie de techo flexible, de parámetro. Mientras que se tomaron los de los proveedores de las materias primas como piso. El objetivo será conseguir las materias primas lo más baratas posibles, respetando una buena calidad. La idea es tener una ganancia de alrededor de 45 puntos por sobre el costo. El menú del día representa la estrategia de Bundle pricing, que refiere a ofrecer un conjunto de productos por un precio menor del que costarían por separado. Este menú consta de una limonada (puede ser con menta y jengibre o sola) + un plato principal (se elige uno de entre tres opciones). Los platos para compartir hacen la experiencia de ir a disfrutar, compartir tiempo con seres queridos, tomar y “picar” de una forma más económica. A continuación, se detallarán las categorías con sus precios promedio.

1. Platos principales (almuerzo y cena): \$600.
2. Platos para compartir: \$450.
3. Menú del día: \$500.
4. Postres: \$250.
5. Bebidas (jugos y limonadas): \$200.
6. Vino orgánico: \$690 la botella.

## Plaza

Este pilar refiere a la colocación en el mercado, a cómo el cliente llega hasta **Real Green**. En este negocio, son los canales de distribución, los lugares o ubicaciones donde se ofrecen los productos y servicios, por donde los clientes pueden acceder a estos. Es decir, dónde y cómo son accesibles para los consumidores.

Este elemento del marketing mix incluye un lugar físico y unos virtuales. El restaurante será el punto de venta más prominente, el lugar donde se ofrecerán los productos y servicios. Es el establecimiento físico que se encuentra en Palermo y es donde el proyecto genera la mayor parte de la ganancia por ventas. También se contará con canales de distribución virtuales tercerizados, donde los consumidores puedan acceder a la información sobre la oferta. Estas son las conocidas aplicaciones de PedidosYa, Rappi y Glovo, a través de las cuales el consumidor selecciona los productos, el destino y realiza la compra. La propia aplicación es la encargada de buscar el producto por el local y entregarlo en el domicilio establecido.

## Promoción

Este elemento tiene como objetivo promover la marca y soluciones; hacer que el mensaje de marketing llegue a los oídos correctos. Al ser un producto innovador, la comunicación será un eslabón clave para el renombre, éxito y crecimiento de **Real Green**. Para ejecutar y poner en práctica este negocio, se utilizará como herramienta la diferenciación. Al hacer foco en los millennials, el proyecto utilizará poco las prácticas tradicionales de marketing y se focalizará más que nada en las redes sociales. Se recurrirá a la originalidad, diversas estrategias de marketing modernas y poco convencionales, imitando el accionar de otras marcas que lograron éxito.

Como primordial ejemplo a seguir se tendrá a **Honest Greens**, el restaurante español que se mencionó anteriormente. El principal objetivo de esta acción es llegar al consumidor, presentarle el producto mostrando sus beneficios y ventajas de consumo. La idea es que los consumidores elijan la marca y sean leales a ella. Se desarrollarán en conjunto actividades con el propósito de informar y persuadir a los potenciales consumidores. No se buscará únicamente comunicar sobre del producto y la marca, sino que también educar e informar al consumidor acerca los beneficios, ventajas y valores de la



oferta que propone **Real Green**. Es por esto, que un pilar importante de la comunicación es transmitir el beneficio de un negocio sustentable y orgánico, para que los clientes puedan ver el valor añadido y así elegirlo. Sobre el producto y la marca, es fundamental lograr transmitir confianza y transparencia, atributos necesarios y valorados en este tipo de oferta.

La primera estrategia de promoción será brindar un evento de inauguración para que futuros clientes conozcan el restaurante. El mismo será promocionado a través de los influencers que se contratarán, quienes además de publicarlo en sus redes, asistirán para hacer presencia. El evento transcurrirá durante el día, algún sábado de octubre del presente año. La idea es que sea uno de los primeros eventos una vez abierta la cuarentena obligatoria en CABA, lo que generará que la gente quiera ir con más ganas que si fuera cualquier otro año. Se ofrecerá una degustación de pequeñas porciones de lo que se venderá en el restaurante, jugos, vinos orgánicos y música en vivo. La entrada será libre y gratuita, para atraer más público, y se conseguirá a través de la página web, simplemente reservándola. El cupo máximo será de 50 invitados, incluyendo al staff. Una vez reservadas todas las entradas, la opción de reserva será quitada automáticamente de la página, para no tener problemas de sobreventa ni de exceso de personas habilitadas en un espacio.

## 10.2 PR y Prensa

A continuación, se introducirán los cinco elementos de las comunicaciones del marketing, también llamadas “MarCom” (Hoffman. D, 2007. Cap: 13), con el objetivo de implementarlos en el proyecto de **Real Green**.

En primer lugar, se encuentra la venta personal que es la comunicación de persona a persona, en donde el vendedor informa e ilustra al comprador. En este negocio, la venta personal se dará en la tienda. El vendedor asesorará al cliente desde la caja, al tomar el pedido. El empleado se dispone para atenderlo y brindar recomendaciones e información.

En segundo lugar, se encuentra la publicidad respaldada por un patrocinador identificado, esta se trata de una comunicación no personal. La estrategia de publicidad se construye a partir de una serie de actividades en donde se destacan: el posicionamiento de la marca, la creación del mensaje y los medios publicitarios. Por parte de **Real Green**, la publicidad es vital, ya que es la encargada de transmitir confianza, reforzar los valores y la transparencia del negocio, además de la calidad del producto y sus beneficios. La publicidad debería enumerar los valores de **Real Green** con el logo de la empresa debajo,



ya que son los estimulantes para el segmento de consumidores Target (tendencia verde, sustentabilidad, cuidado). Se cree que los valores de la marca son los pilares fundamentales de la misma, por lo tanto, es prioritaria la inversión en esta.

El tercer lugar, Hoffman menciona las relaciones públicas, personas populares que hacen de la marca. Es decir, buscar un referente. Hoy en día abundan en las redes sociales los influencers, quienes se destacan como socios clave. Estas personas cuentan con cierta credibilidad sobre un tema concreto, y por su presencia e influencia en redes sociales pueden llegar a convertirse en un prescriptor interesante para una marca. Estos son seguidos por muchas personas y representan valores, estilos de vida, ideologías. En base a los objetivos y al presupuesto del negocio, se eligieron a los siguientes influencers:

- Allegados del mundo gastronómico: Guillermo Calabrese, Soledad Nardelli, Nicolas Tarela.
- Healthy influencers: Camila Hadad (Nutriglam), Florencia Fernandez (The Healthy Blogger), Micaela Korembit (Cool Buenos Aires), Lic. Laura Romano (Integral Nutrition), Agustina Dandri y Green Cook (Julieta Rochinas).
- Veganos y vegetarianos: Connie Isla.

Una vez que los seguidores de los distintos influencers se familiaricen con sus publicaciones en las redes y por ende con **Real Green**, es indispensable que el servicio que ofrece el negocio funcione a la perfección. El objetivo es incentivar positivamente el boca en boca, ya que cuando una persona prueba el producto y este cumple o supere sus expectativas, lo recomendará a sus colegas.

La promoción de ventas es el cuarto elemento de la comunicación del marketing y consiste en todas las actividades de marketing que tratan de estimular al comprador para que actúe de inmediato (incentivos a corto plazo). En el caso de **Real Green**, este elemento no se considera relevante, ya que los valores de la entidad no son cortoplacistas, sino que son a largo plazo, por lo que las promociones de ventas a corto plazo serán efectuadas desde la cuenta de Instagram propia de la marca. La idea es no mostrar promociones para atraer al comprador, sino seducirlo en base a los valores de la marca, lograr una real lealtad hacia esta. Frases como: "nunca es tarde para comenzar" o "el momento del cambio es hoy" serían el perfil de lo que se busca para atraer a nuevos clientes.

Por último, como quinto elemento de las comunicaciones de marketing se encuentra el marketing de patrocinios. Es la promoción de los intereses de una empresa mediante la

asociación de la misma con un evento específico o causa benéfica. Aquí jugaría un importante rol, la donación a un proyecto medioambiental como causa benéfica. Acción que se hace pública y se hace conocer tanto por medios de comunicación, como en el momento en el que el cliente realiza la compra. La idea es hacer consciente y claro qué porcentaje de su pago se destina a este proyecto.

**Real Green** usará las siguientes estrategias de promoción, arreglado según significancia en el negocio:

1. Advertising (most significant)
2. Sales promotions
3. Public relations
4. Direct marketing

Otra estrategia de promoción será acudir a los lugares frecuentados por los consumidores PTA, como ferias orgánicas, eventos de salud, la Feria Masticar, entre otros. Estos eventos son una forma útil de exhibir el producto y su funcionamiento. Además, se hará promoción gráfica en revistas como Ohlalá, Cosmopolitan, Buena Salud.

## 11. Costos, Finanzas e Inversión

A lo largo del presente capítulo, se presentarán las tablas que refieren a las finanzas del plan de negocios para Real Green.

En primer lugar, se detallan el Estado de Situación Patrimonial, el Estado de Resultados y el desglose que da sustento a cada línea del mismo, y por último, el Estado de Flujo de Efectivo. Los cuatro estados refieren a una proyección desde el día de la fecha hasta el 2025. Se consideró que hacer una proyección de 5 años era el equilibrio justo de cantidad de años para mostrar que el proyecto es rentable, sin quedar demasiado expuestos a cambios en los mismos por posibles contingencias económicas que son frecuentes en la Argentina.

### Estado de Situación Patrimonial

	31/12/20	31/12/21	31/12/22	31/12/23	31/12/24	31/12/25
Caja y Banco	\$ 608,323	\$ 2,475,006	\$ 4,786,334	\$ 8,008,643	\$ 12,394,690	\$ 18,526,436
Cuentas por cobrar	\$ 1,228,373	\$ 1,719,723	\$ 2,321,626	\$ 3,018,113	\$ 3,923,547	\$ 5,100,611
Inventarios	\$ 217,560	\$ 304,584	\$ 411,188	\$ 534,545	\$ 694,908	\$ 903,381
<b>Activo Corriente</b>	<b>\$ 2,054,256</b>	<b>\$ 4,499,313</b>	<b>\$ 7,519,148</b>	<b>\$ 11,561,301</b>	<b>\$ 17,013,146</b>	<b>\$ 24,530,428</b>
Activos Fijos	\$ 2,160,000	\$ 1,920,000	\$ 1,680,000	\$ 1,440,000	\$ 1,200,000	\$ 960,000
<b>Activo No Corriente</b>	<b>\$ 2,160,000</b>	<b>\$ 1,920,000</b>	<b>\$ 1,680,000</b>	<b>\$ 1,440,000</b>	<b>\$ 1,200,000</b>	<b>\$ 960,000</b>
<b>Total Activo</b>	<b>\$ 4,214,256</b>	<b>\$ 6,419,313</b>	<b>\$ 9,199,148</b>	<b>\$ 13,001,301</b>	<b>\$ 18,213,146</b>	<b>\$ 25,490,428</b>
		\$ 3,981,045				
Cuentas por Pagar	\$ 932,400	\$ 1,305,360	\$ 1,762,236	\$ 2,290,907	\$ 2,978,179	\$ 3,871,632
Deudas Fiscales	\$ 16,583	\$ 92,865	\$ 125,368	\$ 162,978	\$ 211,872	\$ 275,433
Deudas Sociales	\$ 99,428	\$ 558,513	\$ 753,992	\$ 980,190	\$ 1,274,247	\$ 1,656,521
Deuda Bancaria Corriente	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 150,000	\$ -
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 1,448,411</b>	<b>\$ 2,356,738</b>	<b>\$ 3,041,596</b>	<b>\$ 3,834,075</b>	<b>\$ 4,614,298</b>	<b>\$ 5,803,587</b>
Deuda Bancaria No Corriente	\$ 1,450,000	\$ 1,050,000	\$ 650,000	\$ 250,000	\$ 100,000	\$ 100,000
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>\$ 1,450,000</b>	<b>\$ 1,050,000</b>	<b>\$ 650,000</b>	<b>\$ 250,000</b>	<b>\$ 100,000</b>	<b>\$ 100,000</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 2,898,411</b>	<b>\$ 3,406,738</b>	<b>\$ 3,691,596</b>	<b>\$ 4,084,075</b>	<b>\$ 4,714,298</b>	<b>\$ 5,903,587</b>
Capital	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000
Resultado del ejercicio	\$ (184,154)	\$ 1,696,729	\$ 2,494,977	\$ 3,409,675	\$ 4,581,622	\$ 6,087,994
Resultados Acumulados	\$ -	\$ (184,154)	\$ 1,512,575	\$ 4,007,551	\$ 7,417,226	\$ 11,998,848
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>\$ 1,315,846</b>	<b>\$ 3,012,575</b>	<b>\$ 5,507,551</b>	<b>\$ 8,917,226</b>	<b>\$ 13,498,848</b>	<b>\$ 19,586,841</b>
<b>Pasivo + Patrimonio Neto</b>	<b>\$ 4,214,256</b>	<b>\$ 6,419,313</b>	<b>\$ 9,199,148</b>	<b>\$ 13,001,301</b>	<b>\$ 18,213,146</b>	<b>\$ 25,490,428</b>
Control						

Para poder llevar a cabo el presente negocio, se pidió un préstamo de \$2,000,000 y se puso \$1,500,000 de capital. La decisión de tomar 57% de deuda, y de poner 43% de capital se basó en las siguientes razones. Por un lado, se considera sana esta distribución de porcentajes, ya que estar 100% apalancado, es decir, endeudado, aumenta mucho el riesgo de quebrar ante un par de meses malos en el restaurante. Por otro lado, el hecho de estar apalancado trae beneficios a la hora de calcular la parte impositiva del negocio, ya que

al pagar intereses, el resultado disminuye, y por ende, se termina pagando menos impuesto a las ganancias.

### Prestamo Bancario

<b>Monto</b>	<b>2,000,000</b>
Tasa	22%
Cuotas	5

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Deuda Al inicio	2,000,000	1,850,000	1,450,000	1,050,000	650,000	250,000
Capital	150,000	400,000	400,000	400,000	400,000	150,000
Interes	146,667	407,000	319,000	231,000	143,000	55,000
Cuota	296,667	807,000	719,000	631,000	543,000	205,000
<b>Deuda al Final</b>	<b>1,850,000</b>	<b>1,450,000</b>	<b>1,050,000</b>	<b>650,000</b>	<b>250,000</b>	<b>100,000</b>
Corriente	400,000	400,000	400,000	400,000	150,000	-
No Corriente	1,450,000	1,050,000	650,000	250,000	100,000	100,000

### Estado de Resultados

Inflacion esperada 40% 35% 30% 30% 30%

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ingresos por servicio gastronómico</i>	\$ 4,848,480	\$ 27,151,488	\$ 36,654,509	\$ 47,650,861	\$ 61,946,120	\$ 80,529,956
<i>Ingresos por tienda sustentable</i>	\$ 420,000	\$ 2,352,000	\$ 3,175,200	\$ 4,127,760	\$ 5,366,088	\$ 6,975,914
<i>Ingresos por cursos de cocina</i>	\$ 259,200	\$ 1,451,520	\$ 1,959,552	\$ 2,547,418	\$ 3,311,643	\$ 4,305,136
<b>Ingresos Totales</b>	<b>\$ 5,527,680</b>	<b>\$ 30,955,008</b>	<b>\$ 41,789,261</b>	<b>\$ 54,326,039</b>	<b>\$ 70,623,851</b>	<b>\$ 91,811,006</b>
Costo de Mercaderías Vendidas	\$ (2,797,200)	\$ (15,664,320)	\$ (21,146,832)	\$ (27,490,882)	\$ (35,738,146)	\$ (46,459,590)
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 2,730,480</b>	<b>\$ 15,290,688</b>	<b>\$ 20,642,429</b>	<b>\$ 26,835,157</b>	<b>\$ 34,885,705</b>	<b>\$ 45,351,416</b>
Sueldos	\$ (962,280)	\$ (5,405,400)	\$ (7,297,290)	\$ (9,486,477)	\$ (12,332,420)	\$ (16,032,146)
Cargas Sociales	\$ (230,851)	\$ (1,296,755)	\$ (1,750,620)	\$ (2,275,806)	\$ (2,958,548)	\$ (3,846,112)
Alquiler	\$ (700,000)	\$ (2,352,000)	\$ (3,175,200)	\$ (4,127,760)	\$ (5,366,088)	\$ (6,975,914)
Expensas	\$ (105,000)	\$ (352,800)	\$ (476,280)	\$ (619,164)	\$ (804,913)	\$ (1,046,387)
Limpieza	\$ (30,000)	\$ (168,000)	\$ (226,800)	\$ (294,840)	\$ (383,292)	\$ (498,280)
Gastos de Admin. Y Marketing	\$ (400,000)	\$ (1,344,000)	\$ (1,814,400)	\$ (2,358,720)	\$ (3,066,336)	\$ (3,986,237)
Otros Impuestos	\$ (198,996)	\$ (1,114,380)	\$ (1,504,413)	\$ (1,955,737)	\$ (2,542,459)	\$ (3,305,196)
<b>Costos Totales</b>	<b>\$ (2,627,127)</b>	<b>\$ (12,033,336)</b>	<b>\$ (16,245,003)</b>	<b>\$ (21,118,504)</b>	<b>\$ (27,454,056)</b>	<b>\$ (35,690,272)</b>
<b>EBITDA</b>	<b>\$ 103,353</b>	<b>\$ 3,257,352</b>	<b>\$ 4,397,426</b>	<b>\$ 5,716,653</b>	<b>\$ 7,431,649</b>	<b>\$ 9,661,144</b>
Depreciaciones	\$ (240,000)	\$ (240,000)	\$ (240,000)	\$ (240,000)	\$ (240,000)	\$ (240,000)
Intereses Financieros	\$ (146,667)	\$ (407,000)	\$ (319,000)	\$ (231,000)	\$ (143,000)	\$ (55,000)
<b>EBT</b>	<b>\$ (283,314)</b>	<b>\$ 2,610,352</b>	<b>\$ 3,838,426</b>	<b>\$ 5,245,653</b>	<b>\$ 7,048,649</b>	<b>\$ 9,366,144</b>
Impuesto a las Ganancias 0,35%	\$ 99,160	\$ (913,623)	\$ (1,343,449)	\$ (1,835,979)	\$ (2,467,027)	\$ (3,278,150)
<b>EAT</b>	<b>\$ (184,154)</b>	<b>\$ 1,696,729</b>	<b>\$ 2,494,977</b>	<b>\$ 3,409,675</b>	<b>\$ 4,581,622</b>	<b>\$ 6,087,994</b>

**% sobre Ventas**

2020	2021	2022	2023	2024	2025
87.7%	87.7%	87.7%	87.7%	87.7%	87.7%
7.6%	7.6%	7.6%	7.6%	7.6%	7.6%
4.7%	4.7%	4.7%	4.7%	4.7%	4.7%
<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>
-50.6%	-50.6%	-50.6%	-50.6%	-50.6%	-50.6%
<b>49.4%</b>	<b>49.4%</b>	<b>49.4%</b>	<b>49.4%</b>	<b>49.4%</b>	<b>49.4%</b>
-17.4%	-17.5%	-17.5%	-17.5%	-17.5%	-17.5%
-4.2%	-4.2%	-4.2%	-4.2%	-4.2%	-4.2%
-12.7%	-7.6%	-7.6%	-7.6%	-7.6%	-7.6%
-1.9%	-1.1%	-1.1%	-1.1%	-1.1%	-1.1%
-0.5%	-0.5%	-0.5%	-0.5%	-0.5%	-0.5%
-7.2%	-4.3%	-4.3%	-4.3%	-4.3%	-4.3%
-3.6%	-3.6%	-3.6%	-3.6%	-3.6%	-3.6%
<b>-47.5%</b>	<b>-38.9%</b>	<b>-38.9%</b>	<b>-38.9%</b>	<b>-38.9%</b>	<b>-38.9%</b>
<b>1.9%</b>	<b>10.5%</b>	<b>10.5%</b>	<b>10.5%</b>	<b>10.5%</b>	<b>10.5%</b>
-4.3%	-0.8%	-0.6%	-0.4%	-0.3%	-0.3%
-2.7%	-1.3%	-0.8%	-0.4%	-0.2%	-0.1%
<b>-5.1%</b>	<b>8.4%</b>	<b>9.2%</b>	<b>9.7%</b>	<b>10.0%</b>	<b>10.2%</b>
1.8%	-3.0%	-3.2%	-3.4%	-3.5%	-3.6%
<b>-3.3%</b>	<b>5.5%</b>	<b>6.0%</b>	<b>6.3%</b>	<b>6.5%</b>	<b>6.6%</b>

**Ventas**

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Restaurant</b>						
Meses	3	12	12	12	12	12
Mesas	10	10	10	10	10	10
Capacidad del Local	37	37	37	37	37	37
Horas de Servicio diario	8	8	8	8	8	8
% capacidad	70%	70%	70%	70%	70%	70%
<b>Cubiertos Diarios</b>	<b>104</b>	<b>104</b>	<b>104</b>	<b>104</b>	<b>104</b>	<b>104</b>
Cubierto Promedio	520	728	983	1,278	1,661	2,159
Ingresos por Dia	53,872	75,421	101,818	132,364	172,073	223,694
<b>Ingreso Año</b>	<b>4,848,480</b>	<b>27,151,488</b>	<b>36,654,509</b>	<b>47,650,861</b>	<b>61,946,120</b>	<b>80,529,956</b>
<b>Tienda Sustentable</b>						
Ventas mensuales	140,000	196,000	264,600	343,980	447,174	581,326
<b>Total</b>	<b>420,000</b>	<b>2,352,000</b>	<b>3,175,200</b>	<b>4,127,760</b>	<b>5,366,088</b>	<b>6,975,914</b>
<b>Cursos</b>						
Alumnos por Curso	12	12	12	12	12	12
Cursos x Año	6	24	24	24	24	24
Precio Curso	3,600	5,040	6,804	8,845	11,499	14,948
<b>Total</b>	<b>259,200</b>	<b>1,451,520</b>	<b>1,959,552</b>	<b>2,547,418</b>	<b>3,311,643</b>	<b>4,305,136</b>

## Costos

### Costo Mercadería Vendida

Costo Insumos diarios x Cubierto	300	420	567	737	958	1,246
Cubiertos Mensuales	3,108	3,108	3,108	3,108	3,108	3,108
<b>Costo Mensual Materia Prima</b>	<b>932,400</b>	<b>1,305,360</b>	<b>1,762,236</b>	<b>2,290,907</b>	<b>2,978,179</b>	<b>3,871,632</b>
Meses	3	12	12	12	12	12
<b>Costo Materia Prima Anual</b>	<b>2,797,200</b>	<b>15,664,320</b>	<b>21,146,832</b>	<b>27,490,882</b>	<b>35,738,146</b>	<b>46,459,590</b>

### Sueldos

ARS 000S	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Sueldos Mensual	297,000	415,800	561,330	729,729	948,648	1,233,242
Meses	3	13	13	13	13	13
<b>Sueldos Anuales</b>	<b>962,280</b>	<b>5,405,400</b>	<b>7,297,290</b>	<b>9,486,477</b>	<b>12,332,420</b>	<b>16,032,146</b>
Contribuciones	230,851	1,296,755	1,750,620	2,275,806	2,958,548	3,846,112
<b>Costo Salarial Anual</b>	<b>1,193,131</b>	<b>6,702,155</b>	<b>9,047,910</b>	<b>11,762,283</b>	<b>15,290,968</b>	<b>19,878,258</b>

### Alquiler

Alquiler Mensual	140,000	196,000	264,600	343,980	447,174	581,326
Meses	5	12	12	12	12	12
<b>Alquiler Anuales</b>	<b>700,000</b>	<b>2,352,000</b>	<b>3,175,200</b>	<b>4,127,760</b>	<b>5,366,088</b>	<b>6,975,914</b>
Expensas	105,000	352,800	476,280	619,164	804,913	1,046,387

### Gastos de Limpieza Mensual

Gastos de Limpieza Mensual	10,000.00	14,000	18,900	24,570	31,941	41,523
Meses	3	12	12	12	12	12
<b>Total Gastos Limpieza</b>	<b>30,000</b>	<b>168,000</b>	<b>226,800</b>	<b>294,840</b>	<b>383,292</b>	<b>498,280</b>

### Gastos de Adm.y Mkt. Mensual

Gastos de Adm.y Mkt. Mensual	80,000	112,000	151,200	196,560	255,528	332,186
Meses	5	12	12	12	12	12
<b>Total Gastos Limpieza</b>	<b>400,000</b>	<b>1,344,000</b>	<b>1,814,400</b>	<b>2,358,720</b>	<b>3,066,336</b>	<b>3,986,237</b>

### Otros Impuestos

IIBB	110,554	619,100	835,785	1,086,521	1,412,477	1,836,220
Tasas Municipales	55,277	309,550	417,893	543,260	706,239	918,110
IDyC	33,166	185,730	250,736	325,956	423,743	550,866
<b>Total otros impuestos</b>	<b>198,996</b>	<b>1,114,380</b>	<b>1,504,413</b>	<b>1,955,737</b>	<b>2,542,459</b>	<b>3,305,196</b>

## Activos Fijos

	Años depreciación					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Activos Fijos al inicio	-	2,160,000	1,920,000	1,680,000	1,440,000	1,200,000
Inversion	2,400,000	-	-	-	-	-
Depreciaciones	(240,000)	(240,000)	(240,000)	(240,000)	(240,000)	(240,000)
Activos Fijos al Final	2,160,000	1,920,000	1,680,000	1,440,000	1,200,000	960,000

## Inversion

Hornos	360,000
Refrigeradores	600,000
Otros electrodomesticos	300,000
Extractores	240,000
Utensillos	156,000
Mobiliarios cocina	240,000
Aire Acondicionado	60,000
Mobiliario Local	360,000
Decoraciones	84,000
<b>Total Inversion</b>	<b>2,400,000</b>

## Estado de Flujo de Efectivo

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
EBITDA	103,353	3,257,352	4,397,426	5,716,653	7,431,649	9,661,144
Pago IIGG	99,160	(913,623)	(1,343,449)	(1,835,979)	(2,467,027)	(3,278,150)
Variación de WK	(397,523)	329,954	(23,649)	(27,365)	(35,575)	(46,247)
<b>Inversión Inicial</b>	<b>(2,400,000)</b>	-	-	-	-	-
Toma de prestamo	2,000,000	-	-	-	-	-
Equity	1,500,000	-	-	-	-	-
Pago de Capital	(150,000)	(400,000)	(400,000)	(400,000)	(400,000)	(150,000)
Pago de Intereses	(146,667)	(407,000)	(319,000)	(231,000)	(143,000)	(55,000)
<b>Cash Flow</b>	<b>\$ 608,323</b>	<b>\$ 1,866,683</b>	<b>\$ 2,311,328</b>	<b>\$ 3,222,309</b>	<b>\$ 4,386,047</b>	<b>\$ 6,131,746</b>
Caja al Inicio	-	\$ 608,323	\$ 2,475,006	\$ 4,786,334	\$ 8,008,643	\$ 12,394,690
Caja al Final	\$ 608,323	\$ 2,475,006	\$ 4,786,334	\$ 8,008,643	\$ 12,394,690	\$ 18,526,436

### Referencias

CF Operativo
CF de Inversion
CF Financiamon

## Flujos del Proyecto

	1	2	3	4	5	6
Inversion	\$ (2,400,000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cash Flow Operativo	\$ 608,323	\$ 1,866,683	\$ 2,311,328	\$ 3,222,309	\$ 4,386,047	\$ 6,131,746
<b>Total</b>	<b>\$ (1,791,677)</b>	<b>\$ 1,866,683</b>	<b>\$ 2,311,328</b>	<b>\$ 3,222,309</b>	<b>\$ 4,386,047</b>	<b>\$ 6,131,746</b>

Tasa de Descuento	10%
IRR / TIR	128%
NPV / VAN	9,817,750



## Capital de Trabajo

CT	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Cuentas a Cobrar	\$ 1,228,373	\$ 1,719,723	\$ 2,321,626	\$ 3,018,113	\$ 3,923,547	\$ 5,100,611
Inventarios	\$ 217,560	\$ 304,584	\$ 411,188	\$ 534,545	\$ 694,908	\$ 903,381
Cuentas a Pagar	\$ 932,400	\$ 1,305,360	\$ 1,762,236	\$ 2,290,907	\$ 2,978,179	\$ 3,871,632
Deudas Fiscales	\$ 16,583	\$ 92,865	\$ 125,368	\$ 162,978	\$ 211,872	\$ 275,433
Deudas Sociales	\$ 99,428	\$ 558,513	\$ 753,992	\$ 980,190	\$ 1,274,247	\$ 1,656,521
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>\$ 397,523</b>	<b>\$ 67,569</b>	<b>\$ 91,218</b>	<b>\$ 118,583</b>	<b>\$ 154,158</b>	<b>\$ 200,405</b>
Variación de CT	\$ 397,523	\$ (329,954)	\$ 23,649	\$ 27,365	\$ 35,575	\$ 46,247
Días año	90	360	360	360	360	360
Días de Cobro	20	20	20	20	20	20
Días Inventario	7	7	7	7	7	7
Días de Pago	30	30	30	30	30	30
Ciclo de Efectivo	-3	-3	-3	-3	-3	-3

A continuación, se presentarán algunos ratios financieros que proveen información complementaria y muy útil acerca del negocio propuesto.

### Ratios

Liquidez	1.42	1.91	2.47	3.02	3.69	4.23
Solvencia	1.45	1.88	2.49	3.18	3.86	4.32
Pasivo / P + PN	68.8%	53.1%	40.1%	31.4%	25.9%	23.2%
Deuda Financiera / P + PN (Apalancamiento)	43.9%	22.6%	11.4%	5.0%	1.4%	0.4%
Deuda / EBITDA	17.90	0.45	0.24	0.11	0.03	0.01
Intereses / EBITDA	141.9%	12.5%	7.3%	4.0%	1.9%	0.6%
Capital de Trabajo / Ventas	7.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%
Margen Bruto	49.4%	49.4%	49.4%	49.4%	49.4%	49.4%
Margen EBITDA	1.9%	10.5%	10.5%	10.5%	10.5%	10.5%
Margen Neto	-3.3%	5.5%	6.0%	6.3%	6.5%	6.6%
ROA	4%	136%	183%	238%	310%	403%
ROE	7%	217%	293%	381%	495%	644%

Activos	2,400,000
Capital	1,500,000

A modo de conclusión, se puede decir que el negocio propuesto es efectivamente un negocio rentable, dado se obtuvo una TIR de 128% y un VAN de \$9,817,750.

## 12. Equipo de Trabajo

La idea de desarrollar este proyecto fue de la Licenciada en Administración de Empresas y Contadora, Pilar Espinosa Schindler. Pilar estudió en la Universidad de San Andrés, en la Provincia de Buenos Aires, Argentina y además de tener la visión para emprender con este restaurante 100% ecológico, será la encargada de ocuparse de las tareas administrativas- contables del mismo.

Pilar es experta en el rubro gastronómico y en emprendimientos rentables. Hoy en día, cuenta con su propia empresa de venta de frutos congelados, la cual fundó de manera autónoma, aprendiendo acerca de la industria, del cuidado de los alimentos y la cadena de frío correspondiente para cada uno, del trato con clientes, de gestión de finanzas, de absorción de costos y de visión de negocios a la hora de incorporar un nuevo alimento para comercializar. Todo esto implica que Pilar ya dio sus primeros pasos en el ambiente de los emprendimientos, y por ende sabrá cómo lidiar con los problemas o dificultades que vayan surgiendo en su camino, y su trayectoria en el rubro gastronómico será exitosa.

Cabe aclarar, que dado el tipo societario elegido para darle marco a este negocio (tema que será detallado en el próximo capítulo), se debe designar a una persona como Administrador Suplente. En este caso, será Claudia Schindler, la madre de Pilar, quien posee experiencia administrando propiedades desde temprana edad, y trabaja como monotributista, lo que le dio mucho conocimiento general a lo largo de su vida.

Para el correcto funcionamiento de **Real Green**, se contratarán empleados especialistas en cada sector. A continuación, se enunciarán los puestos laborales que formarán parte del restaurante y una breve descripción acerca de las tareas a realizar por cada uno.

En primer lugar, se contratará un chef ejecutivo, quien será el encargado de la gestión de la cocina. Esto implica:

- crear, innovar y planificar platos de acuerdo a la época del año, y por ende de los alimentos que disponga la estación,
- dirigir y supervisar la cocina,
- gestionar el presupuesto,
- seleccionar a los cocineros y a los asistentes de cocina.

El chef ejecutivo será contratado bajo la modalidad full-time.

En segundo lugar, se contratará a los dos cocineros (uno para cada turno). Como se mencionó recientemente, los mismos serán seleccionados por el chef ejecutivo. Sus tareas se remiten a cocinar lo que el chef ejecutivo les indique y a coordinar con los asistentes de cocina para que el manejo de la limpieza de la vajilla se realice de forma eficiente. Los cocineros serán contratados bajo la modalidad full-time.

En tercer lugar, se contratará a dos asistentes de cocina (uno para cada turno). Estas personas estarán bajo las órdenes directas de los cocineros e indirectas del chef ejecutivo. Serán encargados de la parte operativa de la cocina; limpieza y acomodo de la vajilla y utensilios, preparación de la cocina previamente a la llegada de los cocineros, y posterior orden al finalizar una jornada. Los asistentes de cocina serán contratados bajo la modalidad full-time.

En cuarto lugar, se contratará a otro chef, quien se encargará de dictar los cursos. Este chef será un profesional con habilidades de armado y dictado de clases, y su modalidad de contratación será tercerizado, lo cual significa que se le pagará por horas trabajadas.

En quinto lugar, se contratará a dos mozos (uno para cada turno). Como se mencionó anteriormente, **Real Green** contará con un solo mozo por turno, quien se encargará de que los clientes encuentren su experiencia en el restaurante de satisfactoria para arriba. Las tareas de los mozos variarán desde tender, limpiar y destender las mesas al principio, durante y al final de la jornada, hasta llevar a la mesa alguna bebida, condimento, aderezo, etc. que a los clientes les haya faltado comprar. Los mozos serán contratados bajo la modalidad full-time.

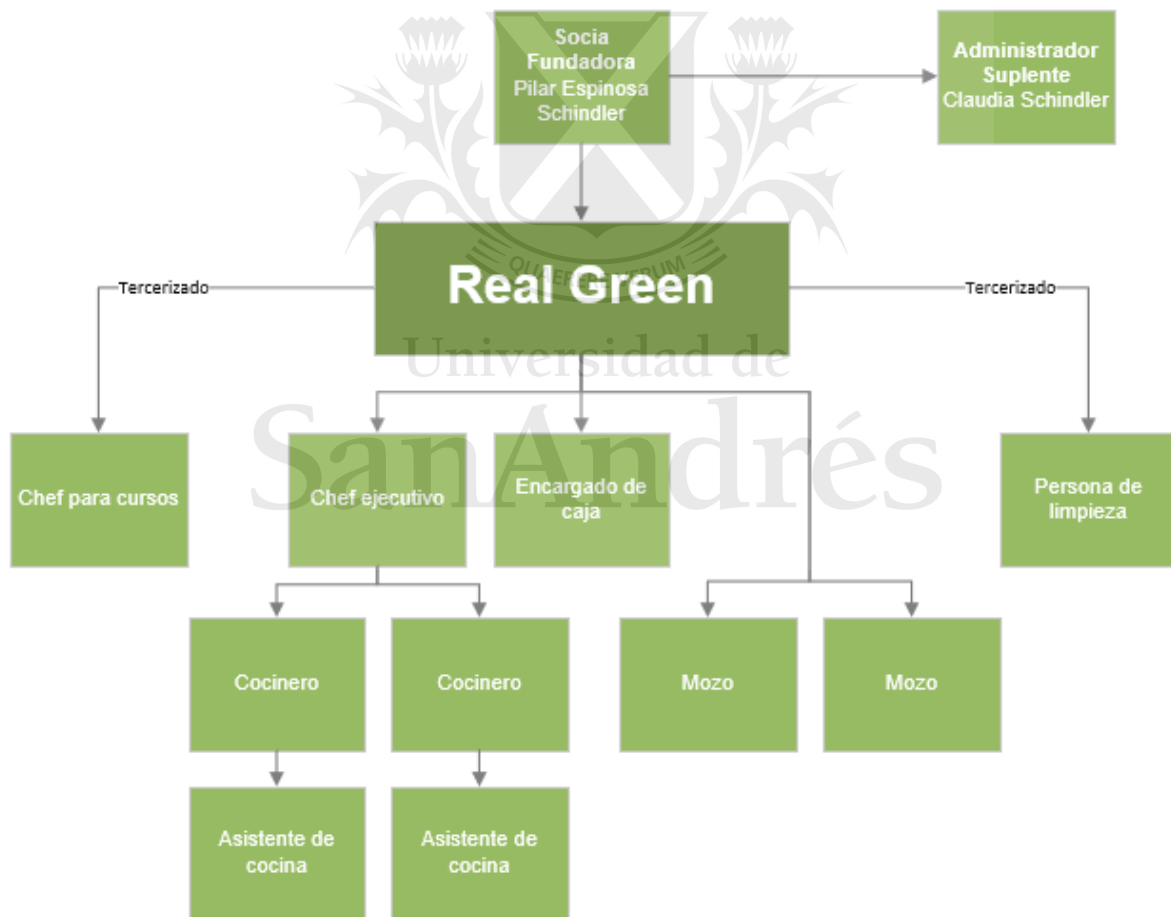
En sexto lugar, se contratará un encargado de caja. El mismo deberá atender la caja, esto implica; cobrar por ventas del restaurante, cobrar por ventas de la tienda, hacer los cierres de caja diarios que correspondan, entre otras. El encargado de caja será contratado bajo la modalidad full-time.

En séptimo lugar y por último, se contratará una persona que se ocupará de la limpieza general del restaurante. La misma se encargará principalmente de la limpieza profunda del área para comer, la cocina y los baños. Asimismo, ayudará al asistente de

cocina a limpiar si fuera necesario. La modalidad de contratación del personal de limpieza será tercerizado, lo cual significa que se le pagará por horas trabajadas.

Para concluir, es importante mencionar que dada la pequeña estructura que tendrá **Real Green**, cada integrante del equipo representa un gran porcentaje del total de personas, y por lo tanto, se hace aún más desafiante la tarea de contratar a la persona indicada para cada puesto. Se considera fundamental comprender que a la hora de seleccionar a los futuros empleados, se deberá hacer énfasis en elegir a alguien que comprenda el objetivo del restaurante, y que encuentre compatibles sus objetivos personales con el mismo.

A continuación, se presentará el organigrama inicial de **Real Green**.



## 13. Aspectos Legales

En este capítulo se hablará de los trámites que se deben realizar para habilitar el restaurante.

### **Elección del tipo societario**

Para comenzar, es necesario decidir qué tipo de sociedad se elegirá. Hoy en día, existe una gran variedad de tipos societarios debido a la especificación de las empresas y la ampliación de rubros en el mercado. Es por esto que para elegir correctamente al que más convenga, se deben evaluar varios aspectos y comparar beneficios.

En este caso se optó por una Sociedad Anónima Simplificada (S.A.S.) por las siguientes razones. En primer lugar, la S.A.S. prevé la unipersonalidad como variante, lo cual es fundamental dado que el restaurante contará con una principal y única accionista. En segundo lugar, y a diferencia de la Sociedad Anónima Unipersonal (S.A.U.), la S.A.S. tiene una estructura muy flexible y simple, pudiendo ser constituida en 24 hs. y de forma 100% virtual, además de que sus costos son menores. Para más detalle sobre este tipo societario, consultar la **Ley N° 27.349: Apoyo al Capital Emprendedor, Título III.**

### **Inscripción en la Inspección General de Justicia**

El siguiente paso, y de igual forma que para cualquier sociedad que quiera comenzar a operar legalmente en la Argentina, se deberá inscribir a **Real Green** en la Inspección General de Justicia (I.G.J.). Es obligatorio contar con la constancia de inscripción en la AFIP y la constancia de CUIT para poder continuar con el proceso legal. Este trámite se puede hacer de forma virtual, a través de un sistema llamado Trámites a Distancia (TAD).

### **Sistema Integrado de Gestión de Manipuladores de Alimentos de Argentina**

El siguiente paso consiste en conseguir el **Permiso de Manipulación de Alimentos**. Este es un certificado emitido por el Sistema Integrado de Gestión de Manipuladores de Alimentos de Argentina. Para obtener este permiso, se debe realizar un curso que requiere una previa inscripción para reservar cupo. Una vez aprobado el curso, se deberá imprimir el certificado y colocarlo en el restaurante.

## Otras leyes involucradas

Dentro del mismo marco, se deben mencionar algunas leyes y resoluciones que regulan la actividad gastronómica en este país.

- **Ley N° 18.284: Código Alimentario Argentino.** Establece disposiciones que abarcan muchas cuestiones como, por ejemplo, higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial. Las que aplican a un restaurante son las siguientes: disposiciones referidas a condiciones generales de las fábricas y comercio de alimentos, a la conservación y tratamiento de los alimentos, el empleo de utensilios, recipientes, envases, envolturas, normas para rotulación y publicidad de los alimentos, especificaciones sobre los diferentes tipos de alimentos y bebidas, coadyuvantes y aditivos, entre otros.
- **Resolución 37 / 2003: Convenio Colectivo de Trabajo.** Contrato entre la Unión de Trabajadores Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina y los empleadores, que establece y regula las condiciones de trabajo como, por ejemplo, sueldos, vacaciones, jornadas, licencias, entre otros.

**Real Green** adoptará un rol 100% responsable frente al cumplimiento de las leyes y normativas que regulen la industria gastronómica. De igual forma, destinará parte de su tiempo en consultar regularmente el Boletín Oficial u otras fuentes que publiquen actualizaciones en materia legal, para asegurarse de que se encuentre al día con sus obligaciones de cumplimiento.

## 14. Plan de Implementación

El plan de implementación muestra las acciones que se llevarán a cabo en los primeros meses del presente año y una proyección de lo que se hará en los meses restantes.

#	Acción	Meses del año 2020											
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	Estudio del mercado	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2	Armado del Plan de Negocios		■	■									
3	Elección del tipo societario			■									
4	Inscripción en la Inspección General de Justicia				■								
5	Obtención del Permiso de Manipulación de Alimentos				■	■							
6	Selección del personal					■	■						
7	Capacitación del personal							■	■	■	■	■	■
8	Elección y negociación con proveedores					■	■						
9	Alquiler del local							■	■				
10	Remodelación, amoblamiento y decoración del local								■	■			
11	Selección de influencers para la promoción del restaurante							■					
12	Diseño y estrategia de marketing								■	■	■	■	■
13	Creación de página web, redes sociales, etc.								■	■	■	■	■
14	Contrato con Visa/ Mastercard y Mercado Pago									■			
15	Evento de inauguración									■	■		
16	Funcionamiento normal del restuarante										■	■	■

1. Estudio del mercado: consiste en este caso, en evaluar cuales son las mayores tendencias actuales en el rubro gastronómico y analizar todos los factores del entorno que puedan llegar a afectar al negocio como, por ejemplo, investigar acerca de los competidores actuales y futuros. Un estudio de mercado eficiente toma como mínimo dos meses en llevarse a cabo para conocer el entorno donde el emprendimiento ingresará, pero cabe aclarar que se considera que este es un proceso que no debe dejar de hacerse nunca. Es decir, el estudio de mercado puede



suponer una tarea fundamental al principio de cualquier negocio, pero es importante no dejarlo de lado una vez que el negocio comienza a operar, y continuar atentos a las nuevas tendencias que pueda traer la industria gastronómica. Si no se adopta una postura de constante interés por estudiar al mercado, es posible que en pocos años, dicho mercado deje de lado al negocio.

2. Armado del Plan de Negocios: esta etapa consiste en establecer los objetivos, la misión, la visión y los valores de la empresa, además de la estrategia que se aplicará para llegar a ellos. El armado del plan de negocios demora aproximadamente dos meses en realizarse, y es un trabajo que se puede hacer en paralelo con el estudio del mercado, una vez que este se encuentra en etapa avanzada.
3. Elección del tipo societario: esta etapa consiste en hacer el análisis y la evaluación de los posibles tipos societarios a elegir. Para ello, se debe investigar acerca de los beneficios y las desventajas de cada una. Como se mencionó anteriormente, se eligió formar una Sociedad Anónima Simplificada por las razones que fueron comentadas en el capítulo anterior. Esta etapa no debería durar más de 2 o 3 semanas.
4. Inscripción en la Inspección General de Justicia: una vez decidido el tipo societario que se utilizará para este negocio, se deberá inscribir dicha sociedad en la Inspección General de Justicia. Hoy en día, este trámite se puede hacer 100% de forma virtual, enviando la documentación requerida por el sistema. La inscripción no debería tomar más de 24 hs. si se cuenta con los documentos necesarios, es por esto que se planificó esta etapa para realizarse paralelamente con la siguiente.
5. Obtención del Permiso de Manipulación de Alimentos: consiste en realizar el curso requerido por el Sistema Integrado de Gestión de Manipuladores de Alimentos de Argentina. El mismo dura menos de un día, pero no se sabe con certeza cuánto tiempo llevará que se entregue el certificado de aprobado, y tampoco el permiso luego de eso. Es por esto que se calculó un mes para finalizar con este punto con el anterior, teniendo en cuenta que se llevarán a cabo de forma casi conjunta.
6. Selección del personal: la etapa de selección del personal está planificada para realizarse en 3 meses. Esto se debe a que de por sí, no es fácil conseguir a la persona indicada para ningún puesto, pero dada la condición de que esto es un

emprendimiento y que todavía no se tiene experiencia en gestionar un restaurante, es posible que se demore más de lo común. Además, el proceso de selección de empleados es algo que no se debe apurar, ya que tomar la decisión de contratar a alguien de forma apresurada por falta de tiempo, puede traer inmensurables consecuencias si la persona no era lo que se esperaba que fuera. Por esto, es fundamental no apurar este proceso, y dejarle un margen aún mayor a lo que se espera tardar.

7. Capacitación del personal: esta etapa consiste en capacitar a los empleados seleccionados en la etapa anterior. Es un proceso que se planea realizar durante 4 meses aproximadamente. Cabe aclarar que se considera que el proceso de capacitación y de aprendizaje es un proceso que dura de por vida, es decir, no hay fecha teórica de finalización, ya que trabajar dentro de una organización viva, implica constantemente adaptarse a nuevos desafíos y aprender a sobrellevarlos.
8. Elección y negociación con proveedores: este proceso consiste en primer lugar en seleccionar a los proveedores con los que se trabajará, y en segundo lugar, en negociar con ellos. Es claro que ambas tareas se realizarán en forma conjunta, ya que posiblemente se seleccione a cierto proveedor por el contrato se logre negociar. Esta tarea es muy importante, ya que será fundamental para luego lograr los mayores márgenes de ganancia posibles.
9. Alquiler del local: el proceso de elección del local a alquilar puede ser un tanto tedioso. Hoy en día, existen muchas páginas de internet que se dedican a mediar entre locador y locatario, lo que hace mucho más eficiente cualquier búsqueda. Como ya se mencionó anteriormente, la ubicación del restaurante es un punto clave para el éxito del negocio. Por esta razón se dejarán dos meses de margen para realizar una búsqueda exhaustiva en la zona de Palermo y un tiempo para comparar y evaluar beneficios.
10. Remodelación, amoblamiento y decoración del local: la duración de esta etapa variará dependiendo del local que se alquile. Puede que el mismo se encuentre en excelentes condiciones para montar un restaurante, o puede que haya que rehacerlo entero. Es por esto que se planificaron 2 meses de margen por las dudas. El mobiliario y la decoración del local son asuntos fundamentales para dar la sensación de relajación, comodidad y calidez que desea brindar **Real Green**.

11. Selección de influencers para la promoción del restaurante: el proceso de selección de influencers no debería durar más que un mes. Si bien es importante elegir bien a las personas que promocionarán el restaurante, no es una tarea que lleve demasiado tiempo si se realiza de forma correcta. Es importante destacar que para que la elección sea exitosa, hay que remitirse a trabajar con influencers que elijan el mismo segmento de mercado que **Real Green**, es decir, que lleguen al mismo público; millennials interesados por la comida saludable, verde y orgánica.
12. Diseño y estrategia de marketing: dentro de esta etapa se definirán asuntos como, por ejemplo, el segmento del mercado al que se apuntará, cómo se hará para posicionarse correctamente, de qué forma y mediante qué estrategias se fidelizará a los clientes, entre otros. Todo esto se encuentra en el contenido del presente documento, por lo que no se entrará en detalle nuevamente. El diseño y la estrategia de marketing es un proceso largo, que constantemente debe reinventarse. Los cambios en el entorno hacen que un plan de marketing que en cierto momento era exitoso, meses después no lo sea. Es por esto que se planificaron 5 meses para este proceso, sin embargo, cabe aclarar que no tiene momento de finalización.
13. Creación de página web, redes sociales, etc.: esta tarea consiste en el armado de todos los canales de promoción que posea el restaurante. No debería llevar más de dos meses ponerlos en marcha, no obstante, esta también es una tarea que no posee fin, ya que se considera fundamental que tanto la página web como las redes sociales se encuentren actualizadas día a día.
14. Contrato con Visa/ Mastercard y MercadoPago: consiste en gestionar todo lo relacionado a la forma de pago. Por ejemplo, acordar con las empresas que procesan las transacciones que se efectúan al vender algo, obtener el posnet, negociar descuentos para los clientes, entre otros. Ya que todo negocio actualmente debe contratar este servicio con el fin de que sus clientes puedan pagar con tarjeta de débito, crédito, o a través de un código QR, poner en funcionamiento estas cuestiones no debería demorar más de un mes.
15. Evento de inauguración: como se mencionó anteriormente, **Real Green** ofrecerá un evento con banda en vivo y comida para degustar, con el fin de promocionar la apertura del restaurante. Su planificación puede que lleve un tiempo considerable, por lo que se calcularon dos meses de tiempo para organizar un evento que logre captar la esencia que se busca transmitir. Es fundamental que el mismo sea un

éxito, ya que es posible que la mayoría de los futuros clientes conozcan el restaurante por primera vez mediante dicho evento.

16. Funcionamiento normal del restaurante: si bien esta no es una tarea precisamente dicha, es importante que sea mencionada en el cronograma, ya que ayuda a ordenar todas las tareas previas, a modo de deadline. Se considera oportuno abrir el restaurante en el mes de octubre del año 2020, en base a la proyección que se tiene sobre la reapertura de comercios luego de la cuarentena obligatoria en la Argentina.



Universidad de  
**San Andrés**

## 15. Análisis de Riesgos

La ejecución del presente proyecto implica una serie de riesgos que, si bien no amenazan la viabilidad del mismo, son importantes de mencionar.

### **Riesgo de extensión de la cuarentena obligatoria**

Hoy en día, el mayor riesgo al que se enfrenta **Real Green**, y al que también se enfrentan todos los empresarios, es que el gobierno de turno continúe prolongando la cuarentena obligatoria. Si bien esto no generaría la imposibilidad de abrir el restaurante en el 2021, sí requeriría de un nuevo análisis del mercado y del negocio en sí. De suceder este escenario, aparecen dos riesgos más:

### **Riesgo financiero**

Acá aparecen problemas económicos a partir de la inestabilidad financiera que habrá el próximo año. Es posible que de prolongarse la cuarentena, la inflación en este país suba drásticamente, de la mano de varios otros problemas financieros que como toda empresa, impactarían en los números.

### **Riesgo de demanda**

Asimismo, de prolongarse la cuarentena, aumentará la incertidumbre acerca del poder adquisitivo que tendrá el target al efectivamente poder abrir el restaurante. Esto podría suponer un riesgo en la cantidad de clientes que hoy en día se encuentran calculados para captar.

### **Riesgo de intoxicaciones**

Es fundamental tener en consideración los riesgos por intoxicaciones. Por ser un restaurante que, como cualquier otro, maneja alimentos que deben mantener ciertas cadenas de frío, ciertas estipulaciones de higiene, entre otras, existe la posibilidad de que en algún momento estos cuidados fallen ya sea por negligencia, inoperancia, descuido o simplemente falla del proveedor. Lo importante es reducir este riesgo lo máximo posible, dentro de lo que se puede controlar. Por ejemplo, contratar y capacitar personal

responsable y minucioso. Todas las medidas a tener en consideración se encuentran detalladas en la **Ley N°18-248 del Código Alimentario Argentino**.

Tener un caso de un cliente intoxicado puede traer dos grandes consecuencias; por un lado, una demanda por dinero, lo cual dependiendo del juicio podría suponer mucho dinero por parte de **Real Green**, y por el otro, un escrache público hacia la imagen del restaurante. Esta última consecuencia sería la más dañina de todas, ya que gran parte del éxito como restaurante será gracias a la campaña de marketing y la imagen que se creará sobre la marca, lo que podría verse desplomado de un día para otro si la persona intoxicada quisiera difundir lo ocurrido.

### **Riesgo de producción**

Si bien este riesgo no tiene una tasa de ocurrencia alta, es importante mencionarlo ya que podría afectar al negocio de lleno por su naturaleza misma. Dado el nivel de incertidumbre que existe actualmente en la Argentina y que afecta a todas las industrias, hay que contemplar la posibilidad de que los insumos utilizados, (principalmente los alimentos), no se consigan con tanta facilidad. **Real Green** apunta a ofrecer comida de excelente calidad, orgánica y mayoritariamente de origen vegetal. Ahora bien, como es sabido, en este país existe un miedo general hacia el desabastecimiento de alimentos. La situación económica está muy complicada, y el panorama que se proyecta no es favorecedor ni prevé ningún tipo de mejora. De faltar alimentos, el restaurante se encontraría frente a un problema muy grave que atentaría contra el negocio de forma directa, ya que no se podría continuar operando.

### **Riesgo operativo/ logístico**

Como cualquier empresa que opere dentro del rubro gastronómico, y más aún siendo un restaurante, es fundamental contemplar los posibles problemas operativos y logísticos que podrían aparecer en el camino. La cadena de abastecimiento de los restaurantes es una de las cuestiones más importantes a la hora de organizar la operativa de los mismos. De fallar en esta instancia, todo el negocio se verá afectado en su totalidad, ya que quizás no se podrá ofrecer cierto plato por falta de un ingrediente. Para que esto no suceda, es importante contar con un chef ejecutivo responsable, que tenga experiencia en organizar la logística del abastecimiento de alimentos.

## Riesgo técnico

Por último, es importante tener en cuenta los riesgos técnicos. Estos hacen referencia a posibles incendios en la cocina y roturas en las maquinarias/ equipos.

Entre los riesgos técnicos que se identifican están incendios en la cocina y averías de los equipos. Si un equipo se daña debe ser reparado o reemplazado por otro y esto implica mayores gastos. Teniendo en cuenta lo anterior, el restaurante contará revisiones periódicas de los equipos para prevenir daños. Si definitivamente el daño se genera, la compañía contratará un técnico para hacer la reparación lo más pronto posible y no comprometer la operación.



Universidad de  
**San Andrés**



## 16. Conclusiones

El presente trabajo refiere a una propuesta de negocio, que además de ser rentable y de brindar altas ganancias a su fundadora, implica un beneficio medioambiental y salubre tan positivo que no puede ser medido en dinero. Desde un principio, la idea de abrir **Real Green** partió de la base de la responsabilidad social y ambiental, aprovechando la posibilidad de subirse a la ola de las nuevas tendencias verdes y fomentando un mundo mejor tanto para la generación actual como para las futuras.

Actualmente, el mundo está atravesado épocas de muchos avances tecnológicos. Uno de los más importantes podría decirse que es la facilidad del acceso a la información. Esta cuestión hace que las personas puedan mantenerse informadas acerca de todo lo que sucede en el mundo y sacar sus propias conclusiones al respecto. A partir de esto, se fue generando un cambiando de mentalidad, lo que comenzó a denotar un nuevo paradigma mucho más orientado a ser conscientes de la información nutricional y de los problemas que existen en el medioambiente. Estas tendencias dejaron el escenario ideal para que muchos emprendedores aprovecharan las circunstancias y salieran al mercado. El caso no fue distinto para **Real Green**.

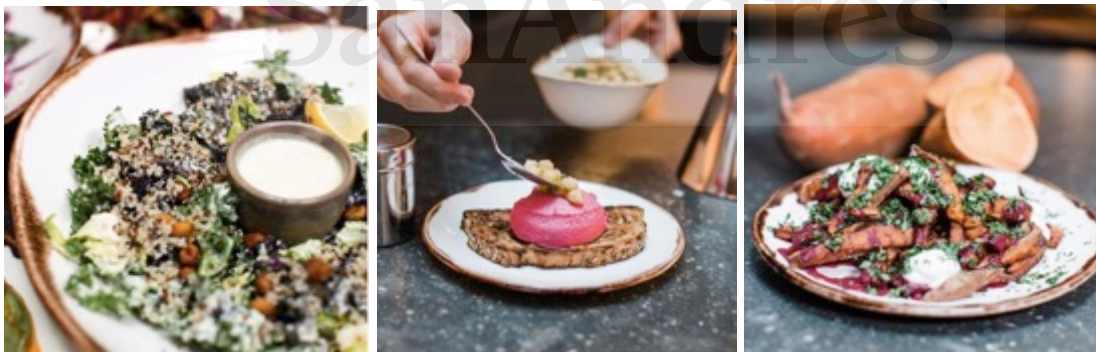
Luego de realizar un profundo análisis de mercado que ofreció una mirada más enriquecida sobre los factores externos e internos del negocio en cuestión, se llegó a la conclusión de que no existe competidor que ofrezca la experiencia completa que ofrecerá **Real Green** en su totalidad. La idea de generar un ambiente cómodo, relajante, acogedor y 100% verde, brindando la seguridad de que todo lo que entra y sale del restaurante es orgánico y por lo tanto, amigable con el medioambiente, hace que los consumidores a los que se apunta llegar no solo elijan **Real Green**, sino que mantengan una relación a largo plazo y generen un vínculo más allá de las puertas del local.

## 17. Anexo

### 17.1 Inspiraciones

A continuación, se presentarán los platos que propone el restaurante español “**The Honest Green**” y algunas imágenes de sus locales, a partir del cual se inspiró **Real Green** para presentar este proyecto en Argentina.

- 1) Ensalada Caesar a base de plantas: una mezcla de kale rizada y morada con hojas de romana, quinoa tricolor y garbanzos crocantes como “croutons”, con aliño Caesar plant-based y falafel.
- 2) Tostada con humus.
- 3) chips de batatas cortadas a mano, Beet Ketchup, Healthy Alioli y cilantro.
- 4) Puerro asado.
- 5) Verduras de estación con salsa de tomate Rambo, piparras y cebolla encurtida casera.
- 6) Alcauciles asados.
- 7) Sandía asada al horno Jospers con soja, queso feta, menta y albahaca.
- 8) Manzana asada entera al Jospers con crumble de almendras casero y plant-based yogurt.
- 9) Raw duo de chocolate está elaborada a base de ingredientes vegetales, no lleva azúcares añadidos y es gluten free.



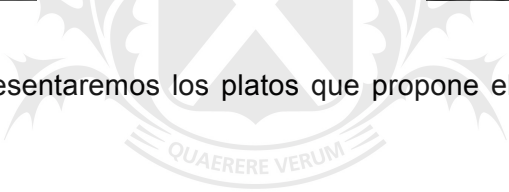


Adicionalmente, esta es la imagen totalmente transparente y amigable que utilizan en Honest Greens. Con la cual transmiten diversión, confianza, cercanía y familiaridad.





A continuación, presentaremos los platos que propone el restaurante “**Artemisia**”, uno de los competidores.



A continuación, se presentarán los platos que propone el restaurante “**Good and Green**”, otro de los competidores.



Por otro lado, en **“Good and Green”** ofrecen los productos para llevar en estantes y heladeras dentro del local, sin utilizar un almacén aparte. La gente lo toma y paga en la caja.



Por último, anexamos la variación en el IPC (Índice de precios al consumidor) en Argentina, por sector según (Datos Macro, 2020).

IPC General Argentina Junio 2020			Argentina: IPC General anual		
	Interanual	Acum. desde Enero		2019	2018
IPC General [+]	42,8%	13,6%	IPC General [+]	53,8%	47,7%
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	47,4%	17,2%	Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	56,8%	51,2%
Bebidas alcohólicas y tabaco [+]	47,3%	14,5%	Bebidas alcohólicas y tabaco [+]	50,2%	28,3%
Vestido y calzado [+]	59,3%	25,5%	Vestido y calzado [+]	51,9%	33,1%
Vivienda [+]	16,6%	3,7%	Vivienda [+]	39,4%	45,7%
Menaje [+]	50,4%	12,3%	Menaje [+]	63,7%	50,0%
Medicina [+]	47,3%	5,7%	Medicina [+]	72,1%	50,2%
Transporte [+]	36,7%	9,3%	Transporte [+]	49,7%	66,8%
Ocio y Cultura [+]	50,9%	20,1%	Comunicaciones [+]	63,9%	55,3%
Enseñanza [+]	34,9%	18,0%	Ocio y Cultura [+]	48,5%	43,4%
Hoteles, cafés y restaurantes [+]	42,0%	15,6%	Enseñanza [+]	47,1%	32,1%
Otros bienes y servicios [+]	44,6%	10,4%	Hoteles, cafés y restaurantes [+]	50,3%	39,0%
< IPC General 2020-05			Otros bienes y servicios [+]	55,9%	53,2%

## 18. Referencias

- AFIP (2009). *Fiscalidad y medio ambiente*. Recuperado de <https://www.afip.gov.ar/educacionTributaria/BibliotecaDigital/documentos/C04.pdf>
- Agro Magazine (2018). *Producción orgánica: más demanda que oferta*. Recuperado de <https://www.agromagazine.tv/produccion-organica-mas-demanda-que-oferta/>
- Agro Magazine (2018). *El agro, parte de la cuarta revolución industrial*. Recuperado de <https://www.agromagazine.tv/agro-parte-la-cuarta-revolucion-industrial/>
- Agrofy News (2018). *La demanda de productos orgánicos crece a nivel mundial*. Recuperado de <https://news.agrofy.com.ar/noticia/173821/demanda-productos-organicos-crece-nivel-mundial>
- Agrofy News (2019). *Los argentinos ya consumen casi la misma cantidad de pollo que de carne vacuna*. Recuperado de <https://news.agrofy.com.ar/noticia/182185/argentinos-ya-consumen-casi-misma-cantidad-pollo-que-carne-vacuna>
- Andino (2018). *La demanda de productos orgánicos crece en el mundo*. Recuperado de <https://www.sitioandino.com.ar/n/257662-la-demanda-de-productos-organicos-crece-en-el-mundo/>
- Arni Consulting Group (2017). *Consumidor ecológico. Shaping the future together*. Recuperado de <https://www.negocios-internacionales.net/2017/09/07/consumidor-ecol%C3%B3gico/>
- Bellver, E. (2016). *Materiales biodegradables*. Recuperado de <https://tendencias.com/eco/materiales-biodegradables/>
- Buenos Aires Ciudad (2019). *Actividad en restaurantes tradicionales*. Recuperado de <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=64134>
- Corina, S. (2017). *El agro, parte de la cuarta revolución industrial*. Campolitoral. Recuperado de <https://www.campolitoral.com.ar/index.php/diarios/2017/11/11/laregion/REG-07.html>
- Cuadro V1-P. Provincia de Buenos Aires. Total de viviendas por partido. Año 2010. Disponible en: [https://www.indec.gob.ar/ftp/censos/2010/CuadrosDefinitivos/V1-P\\_Buenos\\_Aires.pdf](https://www.indec.gob.ar/ftp/censos/2010/CuadrosDefinitivos/V1-P_Buenos_Aires.pdf)
- Cuadro 14.3 Préstamos y depósitos. Total del país y Ciudad de Buenos Aires. Participación relativa de la Ciudad en el total del país. Años 2000 / 2006. Recuperado de [https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/publicaciones/anuario\\_2006/Cd\\_Cap14/c14\\_03.htm](https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/publicaciones/anuario_2006/Cd_Cap14/c14_03.htm)



- Datos Macro (2020). IPC de Argentina. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina>
- DGEyC (2019). Promedio del ingreso per cápita familiar (IPCF) de los hogares según comuna. Ciudad de Buenos Aires. Años 2008/2018. Recuperado de <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=82456>
- Echeverri, Cañas, L. M. (2010). Inserción del mercado verde en prácticas empresariales en Colombia (Casos de estudio). Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/luaz/n31/n31a09.pdf>
- Exhibipop (2019). Megatendencias del shopper en el punto de venta. Recuperado de <https://www.exhibipop.com/blog/megatendencias-del-shopper-en-el-punto-de-venta/>
- Federación empresaria hotelera gastronómica de la República Argentina (2019). Informe del sector turístico. Recuperado de [https://fehgra.s3-sa-east-1.amazonaws.com/descargas/Informes+Tur%C3%ADsticos/INFORME\\_OCT+2019\\_ok.pdf](https://fehgra.s3-sa-east-1.amazonaws.com/descargas/Informes+Tur%C3%ADsticos/INFORME_OCT+2019_ok.pdf)
- Fernández, A. (2019) Las 7 R del consumidor ecológico. Recuperado de <http://www.packaging.enfasis.com/articulos/18040-las-siete-r-del-consumidor-ecologico->
- El Economista (2017). En la PBA y la CBA se genera más del 50% del PBI nacional. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.ar/2017-11-la-pba-la-caba-se-genera-mas-del-50-del-pib-nacional/>
- El Economista (2019). Los productos orgánicos son una oportunidad para explotar. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.ar/2018-10-los-productos-organicos-son-una-oportunidad-para-explotar/>
- Gapper, J. (2018). Millennials, los consumidores más poderosos del mundo. Financial Times, recuperado de <https://www.expansion.com/directivos/estilo-vida/tendencias/2018/06/30/5b368cb3e2704e3c118b45cd.html>
- González, G., Valera, M. L., (2017) Situación actual del mercado nacional e internacional de productos orgánicos. Recuperado de [https://www.agro.uba.ar/apuntes/no\\_13/Situacion\\_actual\\_del\\_mercado\\_nacional\\_e\\_internacional\\_Gonzalez-Varela.pdf](https://www.agro.uba.ar/apuntes/no_13/Situacion_actual_del_mercado_nacional_e_internacional_Gonzalez-Varela.pdf)
- Grant, J. (2007). The Green Marketing Manifiesto. United States: John Wiley & Sons Inc.
- Herrera, J. (2019). ¿Argentina será el próximo país en caer en la región? Recuperado de <https://www.ambito.com/economia/crisis/argentina-sera-el-proximo-pais-caer-la-region-n5071437>
- INDEC (2019). Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos. Recuperado de



[https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_01\\_19422F5FC20A.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_01_19422F5FC20A.pdf)

- Infobae (2017). Alimentación saludable: al 73% de los argentinos le preocupa su dieta. Recuperado de <https://www.infobae.com/tendencias/nutriglam/2017/08/10/alimentacion-saludable-al-73-de-los-argentinos-le-preocupa-su-dieta/>.
- Infobae (2019). El consumo cerrará 2019 con sus peores números en más de una década. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2019/10/12/el-consumo-cerrara-2019-con-sus-peores-numeros-en-mas-de-una-decada/>
- Infobae (2018). Producción orgánica: en la actualidad, la oferta no llega a cubrir la demanda. Recuperado de <https://www.infobae.com/campo/2018/11/10/produccion-organica-en-la-actualidad-la-oferta-no-llega-a-cubrir-la-demanda/>
- Infobae (2018). Promueven el consumo de productos orgánicos. Recuperado de <https://www.infobae.com/campo/2018/08/26/promueven-el-consumo-de-productos-organicos/>
- Jolly DA. 1991. Determinants of organic horticultural products consumption based on a sample of California consumers. Acta Horticulture 295: 41-148.
- La Nación (2018). Productos orgánicos: una demanda global que el país ya sufre. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/productos-organicos-demanda-global-pais-sufre-nid2178160>
- La Nación (2017). Casi el 60% de los locales gastronómicos se concentran en 7 barrios porteños. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/buenos-aires/casi-el-60-de-los-locales-gastronomicos-se-concentran-en-siete-barrios-portenos-nid2095107>
- Minetti, A. C. (2002). Marketing de alimentos ecológicos. Recuperado de <http://www.aloj.us.es/vmanzano/pdf/resumen/minetti.pdf>
- Ministerio de Agroindustria, Presidencia de la Nación (2010). Complejo de producción orgánica. Recuperado de <https://organicoargentina.magyp.gob.ar/Plan%20Estrategico.pdf>
- Mogliani, G. (2019). Influencers ¿Quiénes son y qué hacen? Web Media Digital. Recuperado de <https://www.web-media.com.ar/nuestro-blog/actualidad/influencers-quienes-son-y-que-hacen.html>
- Nexofin (2019). El desarrollo tecnológico en la Argentina y su impacto sobre la población. Recuperado de <https://www.nexofin.com/notas/780655-el-desarrollo-tecnologico-en-argentina-y-su-impacto-sobre-la-poblacion-n/>
- Nielsen (2016). 53% de los argentinos pagaría más por alimentos o bebidas que no contengan ciertos ingredientes. Recuperado de <https://www.nielsen.com/ar/es/press->

[releases/2016/53-por-ciento-de-los-argentinos-pagaria-mas-por-alimentos-o-bebidas-sin-ciertos-ingredientes/](https://www.nielsen.com/latam/es/insights/article/2015/categorias-saludables-alrededor-del-mundo/)

- Nielsen (2015). Crece el consumo de productos saludables alrededor del mundo.. Recuperado de <https://www.nielsen.com/latam/es/insights/article/2015/categorias-saludables-alrededor-del-mundo/>
- Nielsen (2018). Estudio global: ¿qué hay en nuestra comida y en nuestra mente? Recuperado de <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/report/2016/que-hay-en-nuestra-comida-y-en-nuestra-mente/>
- Nielsen (2015). Lo saludable, una tendencia a la alza. Recuperado de <https://www.nielsen.com/latam/es/insights/article/2015/oportunidades-saludables/>
- Nielsen (2016). Marcas privadas y saludables son dos de las 6 tendencias de retail en LATAM. Recuperado de <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/article/2016/marcas-privadas-y-saludables-son-dos-de-las-6-tendencias-del-retail-en-latam/>
- Nielsen (2016). 6 de cada 10 latinoamericanos están dispuestos a pagar más por alimentos/bebidas que no contengan ingredientes indeseables. Recuperado de <https://www.nielsen.com/latam/es/press-releases/2016/6-de-cada-10-latinos-estan-dispuestos-a-pagar-mas-por-alimentos-y-bebidas-sin-ingredientes-indeseables/>
- Nielsen (2015). ¿Qué buscan los consumidores a la hora de elegir un producto saludable? Recuperado de <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/article/2015/atributos-saludables/>
- Noroeste Santafesino (2017). El agro, parte de la cuarta revolución industrial. Recuperado de <http://noroestesantafesino.com.ar/nota/2893/el-agro-parte-de-la-cuarta-revolucion-industrial>
- Ott SL. (1990). Supermarkets shoppers\* pesticide concerns and willingness to purchase certified pesticide residue-free fresh produce. *Agribusiness* 6(6): 593-602.
- Página 12 (2020). El impacto de las primeras medidas de Alberto Fernández. Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/239432-el-impacto-de-las-primeras-medidas-de-alberto-fernandez>
- Peattie, K. (2001). Towards sustainability: the third age of green marketing. *The Marketing Review*, 129-146
- Quevedo Pérez, I., Pérez Zurita, E (2018). Generación Millenial: consumo gastronómico y turístico. Recuperado de <http://revistas.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/2522/1928>
- Quiroga, A. (2019). En 2020 Argentina enfrentará un escenario global complejo”. Recuperado de [https://www.clarin.com/economia/-argentina-enfrentara-escenario-global-complejo\\_0\\_oS29bugW.html](https://www.clarin.com/economia/-argentina-enfrentara-escenario-global-complejo_0_oS29bugW.html)

- Roa, N. (2018). Megatendencias y Marketing. Ávaco News. Recuperado de <https://avaconews.unibague.edu.co/megatendencias-y-marketing-por-nidia-roa/>
- SENASA (2019). Situación de la producción orgánica en Argentina durante el año 2018". Recuperado de [http://www.alimentosargentinos.gov.ar/HomeAlimentos/Organicos/documentos/Estadistica\\_SENASA\\_organicos\\_2018.pdf](http://www.alimentosargentinos.gov.ar/HomeAlimentos/Organicos/documentos/Estadistica_SENASA_organicos_2018.pdf)
- Sitio Andino (2018). La demanda de productos orgánicos crece en el mundo. Recuperado de <https://www.sitioandino.com.ar/n/257662-la-demanda-de-productos-organicos-crece-en-el-mundo/>
- Socialmood, 40defiebre. Recuperado de <https://www.40defiebre.com/ques/influencer>
- Solomon, S. (2007). Climate Change The Physical Science Basis. Recuperado de <https://ui.adsabs.harvard.edu/abs/2007AGUFM.U43D..01S/abstract>
- Wilkins JL, Hillers VN (1994). Influences of pesticide residue and environmental concerns on organic food preference among food cooperative members and non-members in Washington state. *Journal of Nutrition Education* 26(1): 26-33.
- WWF (2006). *Informe Planeta Vivo 2006*. WWF, Gland, Suiza.
- Gobierno de la Argentina. Salario. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/buscastrabajo/salario>
- Mis Trámites y Requisitos. Descubre los Requisitos para Habilitar un Local Gastronómico o Restaurante. Recuperado de <https://mistramitesyrequisitos.com/requisitos-para-habilitar-un-local-gastronomico/>
- Agencia Gubernamental de Control. Manipulación de Alimentos. Recuperado de <http://alimentos.agcontrol.gob.ar/>
- Gobierno de la Argentina. SAS: Sociedad por Acciones Simplificada. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/sas-sociedad-por-acciones-simplificada>
- AFIP. Inscripción de una SAS. Recuperado de <https://www.afip.gob.ar/sas/caracteristicas/inscripcion.asp>
- Infoleg. Ley de Apoyo al Capital Emprendedor. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/270000-274999/273567/norma.htm>
- Gobierno de la Argentina. Código Alimentario Argentino. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-18284-21841/texto>
- Anónimo. Negocios Gastronómicos y cosas a tener en cuenta. Recuperado de <http://www.localesynegocios.com.ar/todo-lo-necesario-para-abrir-un-restaurant>

- Gobierno de la Argentina. Convenio Colectivo de Trabajo. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-37-2003-86257/texto>
- Gilardo, H. (2017). ¡Profesional , Pasos para inscribir Sociedad en IGJ. PASOS PARA INSCRIBIR SOCIEDAD EN IGJ. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/notas/257732-afip-igj-cuit-sociedades-cuil-Paso-a-paso-como-inscribir-las-SAS-ante-la-IGJ-mediante-la-plataforma-de-Tramites-a-Distancia>
- Infoleg. Ley Código Alimentario Argentino. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/20000-24999/21841/norma.htm>
- Buenos Aires Ciudad (2020). Proyecciones de población por grupo de edad y comuna según sexo. Recuperado de <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=79970>
- UCA (2018). Estructura Social de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Recuperado de <http://wadmin.uca.edu.ar/public/ckeditor/Observatorio%20Deuda%20Social/Presentaciones%202018/2018/2018-Observatorio-INFORME-ESTRUCTURA-SOCIAL-CABA.pdf>
- La Nación (2019). Veganos y vegetarianos: son más de 4 millones en la Argentina. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/veganos-vegetarianos-son-mas-4-millones-argentina-nid2298027#:~:text=Seg%C3%BAn%20un%20nuevo%20estudio%2C%20m%C3%A1s,44.500.000%20habitantes%20del%20pa%C3%ADs.>