



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Magister en Administración de Negocios (MBA)**

***Proyecto: "TANA Dely&Bakery"***

**Alumno: Tomas Ramiro Chicón**

**DNI: 30.037.701**

**Tutor del Trabajo: Alejandro Fernández Coya**



# Universidad de San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Magister en Administración de Negocios (MBA)

Proyecto: "TANA Dely&Bakery"

Alumno: Tomas Ramiro Chicón

DNI: 30.037.701

Tutor del Trabajo: Alejandro Fernández Coya

## Agradecimientos

No puedo iniciar este trabajo sin mencionar todo el apoyo, soporte y buena onda de toda mi familia. Quiero agradecer a Flor quien su disposición a ayudarme en cada proyecto que emprendo nada hubiese sido posible. Su apoyo incondicional y compañía para que no baje los brazos permitió que pueda volver a iniciar este camino y terminar la tesis. A mis hermosas hijas Emma y Guille, que aceptaron estos últimos meses que papa no podía jugar con ellas porque estaba estudiando y elegían acompañarme pintando o leyendo algún libro en silencio al lado mío.

A mi padres, Viví y Guille, que desde chico me enseñaron la importancia de la educación continua y a cerrar los ciclos. Por apoyarme siempre en cada emprendimiento en el que me suba.

Quiero agradecer a Alejandro Fernández Coya por siempre apoyarnos y motivarnos a terminar este trabajo y por su predisposición para responder cualquier duda a cualquier hora. También quiero agradecer a Tomas Pugliese por ser un tutor encubierto y siempre predispuesto a opinar y ayudar a mejorar la propuesta.

Por ultimo quiero agradecer a mis compañeros del MBA con una mención especial a Agustín Kluz quien me dedico varias horas para terminar de ordenar mi idea y sobretodo para darle forma. Sin su apoyo y empuje seguramente nunca hubiese podido terminar de presentar el trabajo.

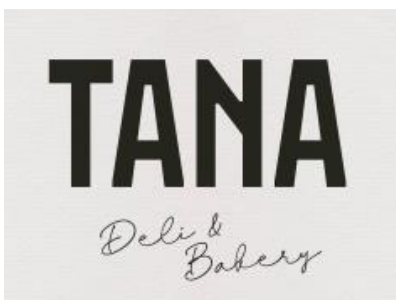
## Índice.

### Tabla de contenido

<i>Agradecimientos</i>	2
<i>Resumen ejecutivo. Introducción de la idea.</i>	5
<i>Introducción</i>	6
<i>Marco Teórico</i>	6
<i>Cliente. Segmento Objetivo.</i>	7
Descripción de la necesidad y problema resolver.	7
Proceso de validación.	12
<i>La Propuesta de Valor</i>	14
“Queremos que nuestro café te cambie el día”.	14
Acerca de TANAPP.	15
<b><i>El producto-market fit</i></b>	<b>16</b>
<i>El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria.</i>	19
Competencia	19
Contexto	21
Industria	24
Análisis FODA de TANA Deli&Bakeri	26
<i>El Modelo de negocio</i>	27
<i>Go To Market Plan</i>	30
<i>Recursos, Procesos y Plan operativo del negocio.</i>	33
Proceso Productivo.	35
<i>Implementación del negocio.</i>	37
<i>Equipo emprendedor. Estructura Directiva.</i>	39
Quiénes somos?	39
<i>Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión Contexto macro y microeconómico.</i>	42
<i>Modelo de generación de beneficios.</i>	43
<i>Requerimientos de inversión y financiamiento.</i>	45
<i>Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas</i>	46
<i>Aspectos Legales y regulatorios</i>	47



Universidad de  
**San Andrés**



## Resumen ejecutivo. Introducción de la idea.

En la actualidad los clientes consumidores de café en cafeterías encuentran la obligación de tener que elegir entre 2 únicas opciones: cafeterías tradicionales donde la variedad de opciones de café es reducida o las cafeterías gourmet<sup>1</sup> con café de especialidad con mayor variedad de café pero con poca variedad de comidas. Durante los últimos años se ha observado una modificación de los patrones de consumo de café y como respuesta frente a esto, nació una gran oferta de los llamados café de especialidad.

TANA Deli&Bakery es una cafetería moderna con estilo cool y a la moda que ofrece una interesante variedad de bebidas, comidas y que brinda un servicio ágil. Este nuevo proyecto nace del sueño de 4 amigos y sobretodo por su pasión de emprender. Hace algunos años formaron Grupo Cuatro, un grupo con vasta experiencia en el rubro gastronómico pero nunca en el rubro de cafeterías más allá de su pasión por el café de uno de los socios. El primer local se abrirá en el barrio de Caballito dado que es un barrio donde el grupo ya tiene mucha presencia y conoce muy bien al público del lugar.

Hoy en día existen aproximadamente 150 cafeterías de especialidad en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que es donde competirá TANA y el desafío será poder encontrar una diferenciación del resto que permita que los clientes elijan el lugar. Se estima que la inversión necesaria es cercana a los 31 millones de pesos y se estima un retorno de la inversión entre 24 a 30 meses.

---

<sup>1</sup> <https://soloporgusto.com/el-boom-del-cafe-de-especialidad/>

## Introducción

El siguiente trabajo busca explicar el plan de negocio de una nueva propuesta gastronómica que comenzará abriendo sus puertas en el barrio de Caballito buscando en el mediano plazo tener presencia en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Mas adelante y a medida que se pueda medir el éxito se buscará la expansión hacia la Provincia de Buenos Aires y a las principales ciudades del país.

El trabajo constara de 13 capítulos donde inicialmente se explicará la situación actual de la industria gastronómica que se especializa en cafeterías y bakeries, luego se considera un análisis sobre los consumidores de estos productos así como un cambio en su modalidad de consumir para finalmente explicar en detalle el plan de negocio con especial foco en el servicio que permita diferenciar a la marca del resto de las ofertas similares que existen.

## Marco Teórico

A lo largo de la elaboración del modelo de negocio se buscó utilizar diversas herramientas y conocimientos adquiridos durante el curso de MBA de la universidad de San Andrés. Si bien se utilizaron y probaron varios modelos de negocios, los que más ayudaron a la creación del siguiente trabajo fueron “The St. Gallen Business Model Navigator” de Gassman, Frankenberger y Csik de la Universidad de St. Gallen así como el Value Proposition Canvas que se basa en el modelo de Alexander Osterwalder. Para dar con el canvas final se realizaron varias iteraciones bajo la metodología Lean Start up y utilizando la ejecución sugerida por la metodología Design Thinking, en la que participaron no solo los creadores de esta idea y socios en el lanzamiento de la marca así como también grupos de personas cercanas a ellos que se encuentran trabajando con ellos en otros emprendimientos gastronómicos así como también clientes frecuentes y cercanos.

A menudo que fueron avanzando las iteraciones y tomando forma el proyecto, los resultados fueron volcados completando las 5 fuerzas de Porter, el empathy Map del cliente así como el target market al que se buscaba apuntar.

## Cliente. Segmento Objetivo.

### Descripción de la necesidad y problema resolver.

Para descubrir un poco el cliente y el segmento de clientes que consumen café de especialidad se realizaron algunas sesiones, principalmente entre los socios del grupo que desarrollara este emprendimiento y si bien no fueron estratégicamente pensadas ni metodológicas fue lo más parecido a iteraciones de “Design Thinking” donde costo varias sesiones dar con algo claro debido a la miopía de pensar en un único tipo de cliente que es el que el grupo más conoce, de tipo ABC1 que consume sushi, rubro dentro del cual tiene mayor experiencia este grupo. Sin embargo, luego de trabajar en experiencias personales y de sumar a amigos, familiares y conocidos relacionados con la gastronomía comenzó a tomar forma un perfil de cliente primario. El “empathy map” sirvió como una gran herramienta para entender los principales puntos del cliente, pero también para comenzar a trabajar en algunos aspectos que deberían considerarse para comenzar a diferenciarse de la gran competencia que existe.

Las personas que hoy asisten a cafeterías gourmet lo hacen porque en algunos casos son grandes conocedores de café de especialidad y elijen por marca o calidad, pero en general la gente asiste porque le gusta sentirse “a la moda” y piensa que es el mejor lugar para poder pasar un buen momento ya sea con amigos, en pareja o en familia. Estos eventos sociales se empiezan a dar en estos lugares y empieza a verse un cambio en el “encontrarse a tomar un cafecito”, que siempre había sido un clásico cortado en una cafetería de las tradicionales. Para estas personas es tan importante que sean bien atendidos como calidad del producto por lo que, si la experiencia es mala no hay vuelta atrás, esa persona no regresará al local y comenzará a darle otras oportunidades a la gran y variada oferta que tiene que seguramente no sea a más de 8 cuadras a la redonda.

La mayoría de las personas que asisten a estos lugares llegan a un lugar por 2 razones: la primera es por la cercanía, es decir, abrió un lugar cerca de la casa o cerca de su lugar de trabajo, la segunda razón es por recomendación porque algún conocido,



amigo o compañero de trabajo ya asistió al lugar y les recomendó que deben asistir ahí y la referencia en general es la calidad del café o la atención del personal en barra. Este último aspecto en general está asociado con que aun en Argentina no existe una amplia cultura del café de especialidad, pero si hay mucho intereses, más allá de la moda, y es por esto que muchas personas elijen y quieren escuchar recomendaciones sobre el café para poder tomar una postura y así elegir un lugar donde fidelizar su elección.

La gran aparición de los café de especialidad está directamente asociado a cambios en el consumos que se vienen observando hace algunos años y se presenta un viraje hacia lo “orgánico” o “artesanal”<sup>2</sup>. La variada oferta de este tipo de café sumado a la fácil accesibilidad a los productos lleva a estos clientes a dejar de lado las cafeterías tradicionales para optar siempre por las de especialidad más allá del precio, es decir que eligen cierta calidad mucho más allá del precio y más aún si el lugar les da la sensación de algo mas natural. Estos principales puntos indicarían que existen algunas variables claras que son las que permitirían una experiencia de servicio que podría hacer regresar a los nuevos y potenciales clientes, estos tienen que ver con la calidad, pero sobretodo con la variedad de productos para acompañar el café.

En la actualidad el público prefiere las cafeterías gourmet aunque considera que las opciones de comida son básicas y deberían tener más opciones. Sin embargo, TANA Deli&Bakery ofrecerá una variada carta principalmente orientada a nuestros 3 principales tipos de clientes que serán jóvenes millenials snobs, los bikers y en especial a las familias, a quienes les brindaremos una solución práctica, fácil, cómoda y rápida de manera que pueda asistir con sus hijos. Este público debe ser fidelizado dado que es importante para el negocio porque permite rotación y generan consumo para todos los que asisten.

---

<sup>2</sup> <https://negociosrentablesfx.com/ideas-de-negocios/alimentacion/monta-cafeteria-organica-unos-pasos/>



El es Hernán, tiene 31 años, estudio diseño y trabaja para una empresa extranjera. Va por su segundo contrato desde que vive solo en su monoambiente. Nació y se crió en el barrio de Caballito aunque suele ir a comer a Palermo porque la calidad de

los café de la zona no son los que más le agradan porque se ha vuelto muy exigente. Su estilo de vida mezcla comodidad en el trabajo atravesado por momentos de ocio y diversión. Las elecciones hacia alimentos “más naturales” es parte de sus valores y el café de especialidad es una opción a esto. Se permiten la distensión y poder consumir un buen café mientras leen un libro, navegan en redes sociales o ven una serie siempre es una buena opción. Para esto el lugar donde lo realicen de estar a la moda, tener una buena ambientación al cual deben concurrir otros clientes del mismo estilo. Los principales drivers de compra son el sentimiento de pertenencia, entre sus pares. A su vez compra y consume en ese lugar porque es un lugar de moda pero también porque es atendido por pares, que siempre tienen buena onda y predisposición para explicar nuevos productos y se contentan cuando los atiende la misma persona, que conoce y recuerda sus gustos. Muchas veces su elección se basa en reseñas que observa en redes sociales y acceden a probar nuevos lugares pero si no lo atienden bien no regresa y continúa probando nuevos lugares o regresa a los ya probados. Es nuestro cliente target que llamaremos SNOB.

Julia y Federico están en pareja hace 14 años, tiene 2 hijos, Camila de 8 años y Salvador de 5. Son amantes de conocer nuevas propuestas gastronómicas y ella es fanática del café. Los sábados suelen pasar todo el día en el club donde sus hijos realizan diferentes deportes pero los domingos les encanta despertarse un poco más tarde pero en lugar de desayunar les gusta salir a tomar el brunch todos juntos. Para esto los



lugares deben ser cómodos, amigables y sobretodo deben estar a la moda para que sus hijos se sientan a gusto pero lo más importante es que tengan una buena opción de comida que pueda satisfacer los gustos de los niños principalmente. Les gusta sentirse padres modernos, que asiste a lugares modernos y cool. Son exigentes con la calidad del producto pero principalmente con el servicio y atención así como con la limpieza y comodidad del lugar. Como valor principal esta la opinión de los hijos que son quienes deben confirmar el lugar donde asistirán y por esto, como mencionamos, deben existir las suficientes opciones para niños y adolescentes. A su vez, Julia no trabaja en relación de dependencia por lo que trabaja desde casa y por esto muchas veces la motiva salir a almorzar para no tener que dedicar mucho tiempo a la preparación en su casa así como tener un rato de distracción saliendo a “comer afuera”. Adicionalmente a esto, más de 1 mes a la semana si el lugar queda cerca de casa puede ser una buena opción para merendar con los chicos luego de la salida del colegio con lo cual este cliente asistirá más de 1 mes por semana a TANA Deli&Bakery. En muchos casos utilizan redes sociales para elegir donde ir pero su elección en general tiene que ver con la cercanía a sus hogares sin tener que trasladarse y hacer más complicado el evento. El motivo principal porque el que asiste es porque el lugar debe ser una solución a la necesidad de cumplir con alguna de las comidas del día y sobretodo tiene que ser un lugar de distracción que permita compartir un lindo momento en familia.

Este es nuestro cliente TARGET principal, las FAMILIAS que si bien nos obliga a modificar un poco la estructura dado que debemos tener una cocina mas grandes con mayores opciones y sofisticadas que abarquen opciones básicas para niños también nos permiten aumentar la rotación de cubiertos debido a que en general son clientes que no ocupan demasiado tiempo las mesas.



Martin, Gastón, Brenda, Sofia y Juan son un grupo de amigos que hace más de 2 años salen todos los sábados y domingos bien temprano a dar vueltas con su bicicleta. A veces realizan un recorrido por la ciudad pero otras veces va al KDT para hacer prácticas más veloces.

De regreso a casa, todos viven relativamente cerca suelen tomarse un rato para desayunar. Ellos toman el ciclismo como una actividad deportiva pero su principal interés en la salida en bicicleta es el ocio y esparcimiento con un buen descanso acompañado de un rico desayuno, para esto eligen lugares que estén a la moda y a su vez tenga comodidades para ciclistas.

Siempre asisten en grupo con el que suelen realizar las salidas en bicicletas y van todos juntos a consumir en el lugar. En general, salen bien temprano a la mañana de sus casas y no suelen desayunar fuerte por lo que el café siempre suele estar acompañado con comida, por eso es importante la variedad en este caso. Lo que principalmente motiva su compra es la calidad de los productos pero asiste al lugar solamente si hay un espacio suficiente donde estacionar la bicicleta y tenerla a la vista, prefiere que sea al aire libre y no se preocupa tanto porque el servicio sea el más rápido dado que no tiene apuro en el momento que asiste. Le gusta y utiliza mucho las redes sociales para retratar y publicar las salidas que realizan por lo que el lugar es importante que sea “instagrameable” aunque no es lo más importante de todo.

Este grupo de cliente target, BIKERS, surgió de la observación de varios competidores logrando identificar un cliente muy recurrente a estas cafeterías que en un principio no había sido considerado pero que luego de esta observación sumado a las entrevistas de validación no debíamos dejar afuera.

## Proceso de validación.

Por un lado, se consultaron diferentes informes del sector cafetero así como también se revisaron los estudios y opiniones de foros y cámaras de la industria<sup>3</sup>. Se visitaron diferentes cafeterías de los líderes de la industria así como también algunos más nuevos y pequeños con los que naturalmente se competirá de manera directa.

Buscando evaluar la factibilidad de éxito en el proyecto se realizaron varias encuestas orientadas tanto a consumidores como a empresarios gastronómicos de otros rubros que no sean cafeterías. Se recabó toda esta información y fue el pilar que terminó dando con la carta definitiva así como con la decisión del lugar donde se colocaría la primera tienda.

Se realizaron 18 encuestas. Entre los participantes consumidores de café en cafetería se encontraba la mayor diversidad de nuestros clientes targets y otros que probablemente no lo sean. Es decir, que se entrevistaron a madres y padres de familia con hijos pequeños y adolescentes, deportistas sin hijos y también estudiantes universitarios que aún viven con sus padres. A su vez, se realizaron diferentes sesiones estilo focus group con empresarios conocidos del sector gastronómicos entre los que en algunas ocasiones participaron dueños y empleados de diferentes cafeterías.

Se partió de la hipótesis inicial de la problemática actual que tenemos los clientes de cafeterías que preferimos el café de especialidad pero que solo podemos resolver nuestra necesidad en la modalidad de take away dado a que la mayoría de las cafeterías gourmet modernas o no posee un buen espacio para poder consumir en el lugar o a su vez tienen muy pocas opciones de comida. De nuestro proceso de validación confirmamos que el 40% de los entrevistados asiste a cafeterías en la semana más de 1 vez y 73% prefiere consumirlo en el lugar en vez de take away. 53% de los que asisten prefieren el café de especialidad y al 63% no los condiciona el precio siempre y cuando el producto sea de buena calidad. Uno de los datos más importantes de las entrevistas que se realizaron fue que de las personas que asisten a

---

<sup>3</sup> <https://sca.coffee/>

cafeterías el 53% consume algo para comer y no solo café. Por otro lado, muchos comentaron que asisten en muchos casos a almorzar algo liviano y saludable para terminar de acompañarlo con un café de especialidad luego de la comida por lo que encuentran la dificultad que muchos lugares tienen un café rico y de calidad pero no tienen opciones de comida para almorzar.



Universidad de  
**SanAndrés**



## La Propuesta de Valor

“Queremos que nuestro café te cambie el día”.

TANA Deli&Bakery surge como una propuesta a las nuevas necesidades de los consumidores de cafeterías. Buscamos ser una cafetería moderna que genere el sentimiento de comunidad donde puedan compartir un espacio tanto en reuniones sociales familiares hasta organizar reuniones de trabajo.

TANA busca cambiar los patrones de consumo de aquellos clientes de cafeterías tradicionales pero sobretodo busca cubrir la necesidad de los clientes actuales que prefieren el café de especialidad.

Nuestro grupo forma parte del rubro gastronómico hace más de 10 años pero lo que hemos observado principalmente en el último años post pandemia de COVID es que la gente se ha volcado mucho a las salidas en su mayoría a negocios B2C y principalmente a restaurantes y cafeterías<sup>4</sup>. En muchos casos también las dificultades para viajar o gastar dinero en otras actividades vuelva este gasto y consumo a las salidas sociales, familiares y de trabajo a consumos de comidas en el lugar.

TANA pretende brindar un servicio ágil y veloz sumado a la experiencia in situ que debería ser diferencial. Si bien no contaremos con atención de camareros sino un servicio self service donde puedan pedir a través de una aplicación para retirar en el lugar pidiendo con anticipación. A su vez, se brindará la opción de descargar la aplicación TANApp mediante la cual se podrá realizar y pagar un pedido anticipado para retiro en el lugar en un horario determinado así como también solicitar la reserva de una mesa en caso que se desee consumir en el lugar. Otras opciones de la app será brindar la opinión de nuestros consumidores, ya que tendrán la opción de elegir por ejemplo la música que deseen que suene en el lugar así como ayudarnos a elegir

---

<sup>4</sup> [https://www.tradeyretail.com/industria/boom-gastronomico-y-proyecciones\\_3065](https://www.tradeyretail.com/industria/boom-gastronomico-y-proyecciones_3065)

los próximos platos de la carta en un apartado donde consultaremos con desean que los sorprendamos en la próxima visita a nuestra cafetería.

#### Acerca de TANAPP.

Como ya hemos mencionado, crearemos una aplicación mediante la que buscaremos generar un servicio rápido y ágil principalmente orientado a los clientes regulares que consuman en el lugar. Estos clientes tendrán la posibilidad de reservar su mesa a través de la app, adelantar la orden, anunciarse al llegar para ser ubicados y que su orden ya se encuentre en producción acelerando los tiempos de cocina y por consecuencia los tiempos de permanencia en el local.

La misma app busca agilizar los tiempos para aquellos clientes que prefieran take away dado que la misma aplicación permitirá pagar previamente con tarjeta de crédito y que al momento de llegar puedan simplemente puedan anunciarse y posteriormente retirar su pedido mediante la presentación de un código QR.

Otras funcionalidades que se darán a través de la app es la posibilidad de sumar puntos que podrán luego ser utilizados para descuentos en nuevas visitas o les permitirá la degustación de nuevos productos, inclusive de aquellos que se busquen promocionar.

A su vez, la aplicación buscará informar y promocionar nuevos productos y también será el lugar donde los clientes podrán opinar sobre la música y ambientación que les gustaría que el lugar tuviera. Por último, algo muy importante es que permitirá obtener información de la calidad del servicio así como de la higiene del lugar, a través de una breve encuesta de satisfacción que podrán completar en la misma app.



## ***El producto-market fit***

De las entrevistas realizadas, se volvieron a analizar y se definió segmentar entre los clientes target principalmente los que asisten solos de estilo snob y las personas a cargo de las familias. Una vez identificados se analizaron los principales puntos de valoración en una nueva propuesta de cafetería y en algunos casos se repitió el encuentro para corroborar la información. Los puntos principales que fueron destacados en TANA Deli&Bakery son los siguientes:

- Una interesante variedad de café pero que no sea agobiante tener que elegir.
- Rapidez en la atención y en la entrega del pedido.
- En relación a lo anterior, app no cash es clave donde puedas hacer tu pedido anticipado y sobretodo puedas abonarlo a través de la app de manera que solo realices el take away cuando no te quedes a consumir en el lugar
- Ambientación cool, moderna y que tenga buena música. Buen espacio y comodidad en la mesa para todos los asistentes.

Entre los aspectos más interesantes de la investigación pudimos identificar entre las respuestas que el 40% de los clientes target asiste solo y que el 35% asiste con la familia y entre lo llamativo de las consultas fue que muchos se mostraron interesados que asisten solos en incrementar el % de asistencia con familia en caso que tuvieran opciones más orientadas a niños o con opciones que tuvieran más comidas que no solo fueran pastelería. Dada esta nueva inquietud que surgió nos pareció interesante volver a realizar algunas entrevistas pero esta vez siendo más específico en la carta. En esa nueva sesión se revisaron las cartas de varios lugares que competirán directamente y a su vez, se brindaron algunas muestras de recetas que queríamos validar, más puntualmente se probaron tortas de diferentes lugares así como medialunas y croissants que finalmente arrojaron resultados positivos. Después de varias sesiones y un arduo debate entre los fundadores se dio finalmente con la carta que saldremos inicialmente (ver anexo).

Entre lo que consideramos diferenciadores vemos como obligatorio que la atención de la persona al frente del mostrador sea una experiencia completa y diferenciadora, esta persona deberá estar completamente entrenado en el manejo de

servicio y deberá conocer a la perfección los productos pero deberá brindar un servicio personalizado sin que demore la atención. Buscaremos que nuestro cliente consuma lo que realmente quiera pero que principalmente sepa el detalle de lo que va a consumir y que acompañemos su elección con consciencia, tiempo y sin que se maree.

#### VALUE PROPOSITION CANVAS (ver anexo)

Se realizó este análisis para ir más a fondo en el estudio completo en relación al servicio. Teniendo los datos de los análisis de cada producto ofrecido se llevó a cabo el análisis a través de este canvas para poder entender donde debería estar el punto fuerte para diferenciarse. Se llevaron a cabo algunas encuestas entre personas que conocen mucho del tema y se llegaron a las siguientes conclusiones:

- Se debe buscar una relación directa con los clientes de manera de poder fidelizarlos y algunas ideas que surgieron fueron por ejemplo mantener informado a los clientes de nuevas variedades de café, siendo TANApp el principal medio de comunicación así como por mail o por WA o lo que elija el cliente, de manera poder armar una base de datos donde pueda encontrarse la información de cada persona en especial que consumió cada vez que visito el lugar. En este aspecto también se buscará tener encargados capacitados y que en base a la información del sistema pueda ofrecer productos que creemos que puedan ser del agrado de nuestros clientes frecuentes.
- Para que los clientes puedan sentirse parte de la atmosfera y sean partícipes de la creación del ambiente se creará una aplicación donde podrán elegir y votar canciones para armar listas musicales diarias. Por otro lado, esa misma aplicación permitirá pagar previamente con tarjeta de crédito de manera de hacer más veloz el servicio y que al momento de llegar puedan simplemente avisar que llegar y posteriormente retirar su pedido mediante la presentación de un código QR.
- Por último y confirmando los resultados de las encuestas lo más importante es que el ambiente del lugar sea el adecuado para disfrutar un momento con amigos, compañeros de trabajo y hasta familia. El lugar debe estar a la moda en temas relacionados con decoración, la música que se pueda escuchar y en su

formato de carta. La comodidad de las sillas y el espacio de las mesas volvió a ser mencionado como uno de los principales puntos a ser considerado.

- Dentro de las variables que hay que cuidar aparecen las relacionadas a la calidad del producto y a la del servicio. Con respecto al producto la preocupación principal pasa por la calidad del café por lo que se realizará un checklist de calidad que deberá ser revisado por cada encargado previo al inicio del servicio y en el cual se deberán revisar las principales cualidades de servicio (cafetera, café, limpieza de cocina y revisión de materias primas).



Universidad de  
**San Andrés**

## El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria.

Buscando encontrar y definir el tamaño del mercado objetivo se definió calcular TAM, SAM y SOM de la oportunidad. Como inicialmente la primer cafetería abrirá en la comuna 6 que históricamente estuvo entre las comunas con mayor población de toda la capital, aproximadamente 180 mil personas<sup>5</sup>. Se utilizó principalmente información oficial de entes gubernamentales como información del GCBA de cada comuna puntualizando en la comuna 6 donde se encontrará el primer local, INDEC (2019)<sup>6</sup> sumado a unos cálculos propios realizados con información de locales conocidos que nos brindaron su facturación. Para realizar el cálculo del TAM se realizó una estimación de la venta de café en cafeterías tomando la información brindada por algunos conocidos del rubro y se consideró que dentro de la venta de café en cafeterías en caballito en base a la población objetiva y se estima un mercado de aproximadamente 60 millones de pesos mensuales.<sup>7</sup> Buscando lograr un SAM de aproximadamente 5 millones de pesos, se focalizo en atraer, retener y fidelizar al público de las 15 cuadras de cercanía dado que estaremos ubicados en un boulevard que posee gran cantidad de edificios y sobretodo porque ningún competidor directo está en la misma calle. Se buscará como objetivo principal lograr un market share del 8% del SOM dentro del barrio dada la competencia actual y que hay jugadores que hoy tienen el diferencial de estar operando hace algunos años en cercanías.

## Competencia

TANA Deli&Bakery formara parte de la industria gastronómica en el subrubro de cafeterías donde hoy los cafés de especialidad se presentan como algo emergente pero que hay sido un boom en los últimos años por lo que hoy en día es extremadamente competitivo.

Si bien hoy en día hay muchos café de especialidad, TANA inicialmente comenzará su camino con un primer local en el barrio de caballito donde todavía la

---

<sup>5</sup> <https://www.barriada.com.ar/caballito-datos-legislativos/>

<sup>6</sup> <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/coffee-market>

<sup>7</sup> INDEC. Dirección de Estadísticas Básicas de la Balanza de Pagos.

competencia no es tan grande aunque se competirá con 2 café de especialidad que tienen algunos años como lo son Amelia y Café.lo.fi. que están a pocas cuadras de diferencia. Actualmente Amelia es el que tiene mayor participación en el mercado del barrio dado que Cafe.lo.fi es un poco mas pequeño de tamaño. Si bien los precios serán similares, buscamos atraer mayor público dado que el espacio es más grande y sobretodo por la ubicación en avenida. El método de entrega será diferente dado que en ambos café competidores poseen camareros en la atención y esto es algo que en algunos clientes puede sumar aunque en los más jóvenes no es algo que les preocupe demasiado según nuestras investigaciones. El principal diferenciador frente a estos competidores es la variedad a la hora de ofrecer comidas como almuerzo o algo que no solo sea para acompañar el café. Aquí se presenta un nuevo competidor que también tiene fuerte presencia en la zona, Café Martínez, que anteriormente no había sido nombrado dado que no ofrece café de especialidad pero si ofrece una interesante variedad de comidas para almuerzos.

Analizando la competencia más allá de la zona geográfica encontramos a los principales competidores ubicados en la zona de Palermo y sus alrededores. Estos competidores han sido en su mayoría los primeros en comenzar la venta de café de especialidad en otros casos que no son tan antiguos pero hay encontrado una diferenciación en el producto y son los más concurridos debido a que poseen el café más rico de todos. De la observación directa de la mayoría de los café mencionados nos damos cuenta que todos han sufrido lo mismo, un gran crecimiento debido a la recomendación entre pares y a la publicidad en redes sociales que no han logrado orientar el servicio hacia la gran demanda que hoy tienen<sup>8</sup>. Hoy consideramos como jugadores más fuertes a Oli, La garage y sobretodo Cuervo que en su mayoría experimentan la misma problemática, todos tienen muy buena calidad general de sus productos, en algunos casos es mejor el café y en otros las opciones de comida pero todas son muy buenas pero al tener una alta demanda el servicio se vuelve lento y tardado y ninguno tiene una gran variedad de comida. Si bien los ambientes son cool y

---

<sup>8</sup> <https://www.infobae.com/tendencias/2022/06/11/cafe-y-pandemia-4-cambios-de-habito-en-el-consumo-de-la-infusion-mas-popular-del-mundo/>

modernos, el espacio no es tan grande como para recibir a más de 2 o 3 familias y en general se observa más público para el take away. Si bien hay muchas opciones como las mencionadas, tomamos a estas 3 como referentes y sobretodo porque son mis favoritas e inspiradoras.

Entre las fortalezas que creemos que nuestro grupo administrador de TANA posee es que conoce el barrio de caballito a la perfección dado que 3 de los 4 integrantes del equipo fundador vivieron y 1 continua viviendo en la zona, sumado a que conocemos a gran cantidad de los proveedores y comerciantes de la zona dado que ya tenemos 4 emprendimientos gastronómicos en la zona y estamos seguro que eso traccionará al menos para una primera prueba e impresión de nuestra cafetería.

### Contexto

A lo largo de los últimos años, la gastronomía ha tenido un ritmo vertiginoso, primero por la pandemia y las obligaciones para acomodar el sector y cada comercio para sobrevivir al momento<sup>9</sup>. Sin embargo, muchos restaurantes y cafeterías no han podido superar la falta de venta durante los meses, años de pandemia teniendo que cerrar sus puertas. Esto a su vez, ha dado la posibilidad de los comercios que si lograron superar la pandemia tengan la posibilidad de seguir expandiéndose al adquirir estos fondos de comercio, en muchos casos a precios muy económicos y así continuar su crecimiento<sup>10</sup>. Otros casos que han podido expandirse y crecer son los pequeños comerciantes que en muchos casos para encontrar una ocupación en época de pandemia han comenzado a distribuir diferentes comidas en la modalidad de delivery con preparación en sus casas. Los casos de éxitos han continuado y muchos hoy poseen un local con atención al público y aquí es donde existen muchas experiencias que hoy ofrecen cafés de especialidad. Durante 2022 la inflación genera una perdida del poder adquisitivo de diferentes sectores de la población pero también impulsa muchas industrias y en ese caso el segmento de restaurantes es uno de los que ha experimentado más aumentos. Existe un boom en la demanda en lo que respecta a

---

<sup>9</sup> <https://agroempresario.com/publicacion/6847/argentina-crece-el-consumo-de-cafe-en-argentina-y-la-actividad-se-profesionaliza/>

<sup>10</sup> <https://docplayer.es/49564158-Cafe-en-argentina-parte-uno-informacion-de-mercado.html>

ocio y recreación generando una gran oportunidad a todos aquellos que han sobrevivido a la pandemia y todos aquellos nuevos comercios que han sobrevivido a la falta de productos y dificultades de 2022. En Argentina se consumen aproximadamente 0,9 kg de café per cápita, números muy inferiores al de algunos países del mundo debido al gran consumo de yerba mate como infusión sustituta del café. En los últimos 10 años se ha observado un incremento del 50% de consumo de café en el país pero lo más interesante es el incremento en el consumo entre millenials y adolescentes que hoy son algunos de los principales clientes de los café de especialidad<sup>11</sup>. Respecto a este último punto, cabe destacar que en la actualidad se distinguen diferentes costumbres generacionales y cada generación presenta un perfil de consumo diferente. Más del 30% de los Millennials y Generación X<sup>12</sup>, están más preocupados acerca de lo que dicen las demás personas, y compran productos Premium para sentirse bien y exitosos. 5 de cada 10 están más abiertos a la innovación (productos que ofrecen o hacen algo que no existe en el mercado o que ofrece mejores funciones y/o desempeño), mientras que el 50% de los Baby Boomers y la Generación Silenciosa están más inclinados a pagar un poco más por productos que puedan ayudarlos a ser más saludables (orgánicos o naturales), sin embargo, esto varía en cada país. Es interesante porque en muchos de los casos que fueron consultados comentaron que relación a los diferentes cafés de especialidad con comida saludable y que en muchos casos erigirían lugares de que café que presenten opciones de comida saludable o con opciones que contengan poca calorías y no solo tengan opciones tipo pastelería tradicional para acompañar un rico café.

Para sumar al análisis del contexto donde operara TANA Deli& Bakery se buscó definir ciertas variables a tener en cuenta utilizando el modelo PESTEL.

---

<sup>11</sup> <https://www.iprofesional.com/economia/365664-tomar-un-cafe-un-lujo-en-la-argentina-estos-son-los-precios>

<sup>12</sup> <https://noticias.perfil.com/noticias/costumbres/cafe-de-especialidad-por-que-es-la-bebida-favorita-de-los-centennials.phtml>

## Político

- 2023 será un año de elecciones presidenciales. Algo que en este país siempre presenta gran incertidumbre pero en que muchos casos suele ser una oportunidad para el consumo.
- La mirada mundial y global parece presentar un impasse esperando obtener resultados de elecciones. Esto hace que aún no se mire con confianza a la Argentina en los mercados marcando inestabilidad en la economía internacional y poco valor del peso Argentino.

## Económico.

- Panorama inflacionario grave. Sumado a una devaluación del peso Argentino.
- Dólar cada vez más caro sumado a dificultades para importar materias primas.
- Falta de líneas de crédito y falta de capacidad de ahorro.

## Socio Cultural

- Ante la falta de capacidad de ahorro la población decide gastar
- Post pandemia la gente se ha volcado hacia negocio B2C principalmente gastronomía y hotelería.
- Tecnológico
- Toda la población tiene acceso a teléfonos celulares. La población con mayor capacidad de utilización digital prefiere utilizar app y no más cash para comprar.
- Redes sociales manejan directamente los patrones de consumo. Se compra a través de Instagram así que un local será de moda siempre que sea “instagrameable”
- Se deja atrás la utilización de cajeros automáticos, MercadoPago, pago24 y otras modalidades de pago deben ser obligatorias para los consumidores actuales.



## Ecológico

- Modificación de los hábitos de consumo. Se busca en general buscar consumidor cosas más naturales. Lo artesanal siempre se presenta como una mejor opción y sensación de que es mas saludable.
- Suma que el comercio al que atiendo haga algo para mejor el medioambiente.

## Legal

- La carga impositiva para comercios en gastronomía siguen siendo muy alta teniendo que tener un negocio verdaderamente rentable para que esto no sea preocupante.
- Los entes reguladores del rubro cada vez están siendo más exigentes y nos siempre las reglas están claras. Es importante cumplir con todas las normas porque muchas pueden representar una clausura.

En síntesis, el análisis general del contexto de consumidores en cafeterías y en general en el rubro gastronómico es realmente bueno por lo que hay que ser verdaderamente cuidadosos en el servicio y en el producto porque la oferta es muy amplia y cualquier disgusto automáticamente generara la pérdida del cliente que se volcará rápidamente a otra opción sustituta.

## Industria

La industria donde se ubica TANA Deli&Bakery es la de alimentos y bebidas en el segmento de consumo en restaurantes, cafeterías más particularmente, gastronomía. Si bien es una industria madura, la propuesta de cafeterías de especialidad y deli bakeries aún es emergente pero a su vez fragmentada debido a que es altamente competitiva, ya que no requiere una gran inversión y se trata de un producto muy poco diferenciado con lo cual las barreras de entrada a este negocio son muy bajas. A su vez, para el análisis del proyecto se estudiaron datos de la industria de bebidas donde se observa el crecimiento en el consumo de café pero particularmente en el consumo de este tipo de café.

Por último se utilizó el modelo de las 5 Fuerzas de Porter para entender el lugar frente a la competencia:

Amenaza de nuevos ingresantes al mercado de cafeterías, especialmente cafeterías de especialidad. Como dijimos la barrera de entrada a este mercado es baja sobretodo porque hoy existe una gran disponibilidad de locales comerciales vacíos post pandemia para poder alquilar y la inversión es relativamente baja para poner a funcionar el negocio.

Rivalidad entre los competidores existentes, dentro del mismo barrio. Como hemos expresado anteriormente, buscaremos la diferenciación de manera que los clientes nos elijan como primera opción pero sabemos que fallar 1 sola vez puede hacer que perdamos a los clientes dado que se permitirán probar la gran oferta que tienen cerca, al punto de ir caminando, y esto puede poner en riesgo el proceso de fidelización y diferenciación que se busca.

Amenaza de productos sustitutos. Este análisis esta estrictamente relacionado con el anterior. La gran oferta hace que la amenaza sea grande y este constantemente al acecho. No se puede fallar en el servicio y menos en la calidad del producto.

Poder de negociación con proveedores. Debido a la historia del grupo en el rubro, la reputación y la estrecha relación con diferentes proveedores la posición en la que se encuentra el grupo al frente de TANA Deli&Bakery es verdaderamente provechoso y beneficioso.

Por último, uno de los principales desafíos de este negocio es saber entender el desenlace a tiempo. En una industria hipercompetitiva y sobretodo con una innumerable oferta son conscientes que no puede plantearse este modelo de negocio para toda la vida porque en algún momento llegará el momento que no todos puedan sobrevivir y entonces habrá que entender cómo transformar el negocio o encontrar la vuelta antes para que sea uno de los que pueda subsistir y para esto se debe crear una marca que tenga un tamaño importante, pero sobretodo que tenga una imagen positiva en la gente.

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Amplia experiencia en el rubro gastronómico.</b></li> <li>• <b>Gran conocimiento del barrio donde comenzara el emprendimiento.</b></li> <li>• <b>Baja inversión inicial.</b></li> <li>• <b>Buena reputación ante proveedores que facilita el funcionamiento del negocio.</b></li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Crecimiento en el consumo de café en general y de café de especialidad en particular.</b></li> <li>• <b>Diversidad del publico target.</b></li> <li>• <b>Mayores opciones en la carta que las tradicionales cafeterías de especialidad.</b></li> <li>• <b>Pocas ofertas interesantes en cercanía principalmente con espacios cómodos.</b></li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Formara parte de una industria madura, competitiva y fragmentada.</b></li> <li>• <b>La gente puede volcarse mucho mas a la visita presencial sin utilizar la app que requiere un importante inversión.</b></li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Barreras de entrada muy bajas</b></li> <li>• <b>Alta competitividad lo que vuelve riesgoso el éxito.</b></li> <li>• <b>Dificultad de lograr la diferenciación pretendida.</b></li> <li>• <b>Dificultad en la fidelización del cliente.</b></li> <li>• <b>Falta de personal calificado.</b></li> </ul>


  
 Universidad de
   
**San Andrés**

## El Modelo de negocio

La misión de TANA Deli&Bakery es desarrollar una cafetería de especialidad con un modelo de negocio escalable que se caracterice por un servicio al cliente diferencial, una buena oferta gastronómica y a su vez con un buen manejo de costo apuntando a una clientela de clase media y media alta de grandes urbes de Argentina. Como hemos mencionado los negocios B2C principalmente los orientados a gastronomía y hotelería han demostrado un enorme crecimiento en los años post pandemia, por lo que la gran oferta hace que el entorno sea extremadamente competitivo y sin diferenciación es probable que se incremente aún más la famosa tasa de mortalidad por la que es conocida el rubro gastronómico<sup>13</sup>.

Los ingresos se darán principalmente por la venta de café pero también se buscara acompañar la experiencia con algún producto de pastelería. A su vez, se buscará explotar los almuerzos que deberán en su mayoría estar acompañados de la venta de algún café. Los recursos humanos y la organización del trabajo serán un elemento clave para generar rotación que permita aumentar las ventas. En TANA Deli&Bakery no hay camareros, sino que hay personal en el lugar que se encarga de la limpieza, es decir recoger vasos, tazas y platos o bandejas donde se sirvió la comida. La mayoría de clientes que asiste a este tipo cafeterías se ha acostumbrado a esta modalidad sin cuestionarla aunque valoran algunas variables entre ellas que el servicio sea efectivo pero sobretodo veloz, especialmente en la entrega del pedido.

Un punto interesante que hay que tener en cuenta y que no debería pasarse por alto para que no golpee el modelo de negocio es que hasta el momento esta modalidad de venta y consumo ha venido funcionando bien, sobretodo post pandemia, pero ha comenzado a excederse generando molestias en general en los vecinos ya que en la mayoría de los casos, el espacio donde se consume excede el del local comercial y la gente ocupa las veredas pero no solo las mesas autorizadas en la vereda. Existe un código de habilitaciones de la Ciudad de Buenos Aires en el marco de la Ley N° 2523/07 donde se define la modalidad de utilización de mesas sobre la vereda pero con

---

<sup>13</sup> <https://goula.lat/lecciones-de-supervivencia-para-cafeterias-en-la-post-pandemia/>

respecto a una persona con una taza o vaso que no posee una mesa y una silla para sentarse existe aún un vacío donde no queda claro si se puede o no se puede. Lo que está claro es que será necesario establecer esta claridad porque actualmente lo están sufriendo los vecinos y también los dueños de algunos lugares donde se han encontrado con la sorpresa de recibir una multa por esta razón.

Si bien ya hemos hablado de la funcionalidad de la app de TANA, buscaremos que la mayor cantidad de ventas provenga de ese medio dado que consideramos que permitirá organizar el trabajo haciendo que el servicio sea veloz y eficiente. A su vez, consideramos que si bien nuestro principal público son personas con buen manejo digital sabemos que no puede ser nuestro único medio porque no buscamos dejar fuera de nuestra clientela aquellos que no lo sean. Dicho esto, es importante considerar como recurso clave la política general de RRHH, desde el reclutamiento hasta la capacitación y entrenamiento del personal. El personal que atiende a nuestro cliente debe sentirse identificado con el cliente y viceversa, debe ser un lugar donde me sienta bien y sienta que la gente que asiste así como la que me atiende es “gente como yo” o como “podría ser yo en un futuro” pensando en un cliente snob teniendo una reunión de trabajo sentado al lado de una familia almorzando.

TANA Deli&Bakery tendrá una buena variedad de comida y de café pero acotada, sin complejidad en la comprensión y con la disponibilidad del personal a explicar y acompañar en la decisión de compra, no vendemos solo café vendemos una experiencia para el cliente y para toda la familia. Retomando el tema del personal y de la organización del trabajo, RRHH vuelve a ocupar un rol clave junto con Operaciones en el armado de procesos de trabajo, los que deben ser claros, probados y sobretodo deben ser sabidos, conocidos y respetados por todo el personal del local. Debemos ser verdaderamente inflexibles en este punto porque estamos seguros que frente a la gran demanda de café de especialidad, una mala experiencia representa la pérdida del cliente.

La carta (ver anexo) que ofrecerá nuestro primer local ha sido definida con las personas que han sido entrevistadas a quienes se les ha consultado sobre las opciones y también ha sido estudiado con persona que trabajan actualmente en el rubro

gastronómico y con conocidos directos que son dueños de cafeterías. El valor de los productos de la carta estará directamente relacionado con las recetas de cada uno de los productos de manera de poder reaccionar rápidamente a los incrementos de las materias primas aunque tendrá una revisión previa dado que sabemos que no es posible trasladar al precio de los consumidores ciertos aumentos extraordinarios que experimentan productos principales de nuestro negocio. El ejemplo más claro de lo mencionado es lógicamente el café que por ejemplo en el país no se produce un solo grano y todo debe ser importando, con la complejidad que esto genera. Si bien argentina produce 120 millones de toneladas de comida, no produce café<sup>14</sup>. Otro ejemplo es la palta, que si bien si tiene producción nacional, esta no cubre toda la necesidad local y debe ser importada siendo también un producto que puede experimentar una gran alteración de precio varias veces en un mismo año. Al mismo tiempo hay productos que son cíclicos que también experimentan lo mismo pero lo que más preocupa al negocio son los productos importados.



---

<sup>14</sup> <https://chequeado.com/ultimas-noticias/javier-milei-la-argentina-produce-alimentos-para-400-millones-de-seres-humanos/>

## Go To Market Plan

La visión de TANA Deli&Bakery es ser una cafetería líder en el rubro iniciando su camino en la capital y buscando llegar a las grandes ciudades del país<sup>15</sup>, reconocida por su servicio y buena gestión con al menos 5 locales operando en la capital en los primeros 3 años, alcanzando una rentabilidad mínima del 20% y duplicando la facturación de 2023 en dólares para el año 2028.

### Plan de Marketing. Análisis de las 4 Ps.

- **Producto:** Si bien todos sabemos que una cafetería ofrece variedades de café y pastelería en TANA Deli&Bakery buscamos ofrecerte una experiencia. La cafetería para podrá ser en 3 tamaños (pequeño, mediano o grande) a su vez también se ofrecerán diferentes productos de pastelería si como diferentes variades de almuerzo y cada día un menú del día diferente (ver carta en anexos). También contaremos con productos naturales y sanos como ensaladas y frutas. Por otro lado, nuestro local contará con acceso a Wifi por si nuestros clientes quieren descansar y entretenerse como también trabajar en un ambiente tranquilo.
- **Precio.** La definición de precios se hizo en base a una encuesta de mercado principalmente comparada con los competidores directos del mismo barrio así como con competidores. La determinación de incrementos en los precios será en relación a la valoración de la materia premia a través de las recetas de cada plato.
- **Plaza:** TANA Dely&Bakery abrirá sus puertas con un primer local en el barrio de caballito sobre el boulevard Honorio Pueyrredón. Se trata de una zona residencial con gran densidad población pero como punto de interés posee 5 colegios en aproximadamente 10 cuadras a la redonda. A esto suma la cercanía

---

<sup>15</sup> <https://infonegocios.info/enfoque/mapa-al-cafe-de-especialidad-que-es-esta-nueva-tendencia-y-donde-se-consigue-en-cordoba>



al club Ferrocarril Carril Oeste, el más grande de la zona pero otros clubes de barrio mucho más pequeños.

- Promoción: se tiene por objetivo informar atributos y beneficios de nuestro local, así como los lanzamientos de nuevos productos. Persuadir a la compra y asistencia a nuestro negocio y que nuestros clientes recuerden nuestros productos y servicios entregados, es decir que nos tengan en la mente. Degustaciones gratuitas a clientes frecuentes o beneficios como el sorteo de desayunos, almuerzos o meriendas. También se realizarán descuentos especiales para aquellos clientes que descarguen la aplicación y a su vez cuando realicen un pedido por primera vez.

En una etapa inicial, el producto se entrega de forma directa y presencial aunque en una segunda instancia, luego de unos meses de operación, se buscarán alianzas estratégicas con Pedidos Ya o Rappi para trabajar en formato delivery. En principio el canal que buscaremos potencial como motor de venta será la aplicación de TANA.

En relación a la imagen que debería darse se aprovecharon las sesiones de encuestas y entrevistas más los intercambios solidarios entre colegas del rubro y se comenzó a trabajar en algunos bocetos que adjuntos. Otras opciones que se fueron trabajando en el proceso fueron adjuntadas en los anexos.



La estrategia de Marketing estará principalmente orientada a pauta a través de redes sociales, luego se hará con la combinación en Pedidos ya o Rappi según el colaborador que se defina para trabajar. Se tomará como monto fijo para pautar el 1% de la facturación. Como lanzamiento de marca se realizará una apertura abierta a todos



los clientes seguido de una apertura para prensa donde se celebren con celebrities conocidos por vivir en el barrio de la comuna 6 y otros que no viven en la zona pero que naturalmente con publicaciones en Instagram pueden generar publicidad directa. Se busca que con la utilización de redes sociales, estos invitados que deberán tener al menos 50 mil seguidores promocionen directamente el lanzamiento de marca que permitirá traccionar venta pero sobretodo dar a conocer la apertura. A medida que continúen las semanas, se invitará a probar los productos y a promocionar TANA Deli&Bakery a diferentes personalidades “foodies” que en sus redes sociales se dedican a la publicación de diferentes lugares de comidas, ya sean cafeterías o restaurantes. Entre los más conocidos contaremos con la invitación de Las chicas del Brunch, BuenosPaladares y de Damián Betular.

Continuando con la estrategia digital para poder captar ventas pero sobretodo para poder sostener la clientela actual se definirá a futuro una estrategia que utilice el 1% de la facturación a estrategia de Marketing. Para otras estimaciones se establece un cálculo aproximado en una estimación moderada de 55 comensales por día que gasten un ticket promedio de USD 6,36 (2100 pesos argentinos aproximadamente TC Dólar Blue Dic2022).

Para conseguir nuevos clientes a través de estrategia digital como dijimos se estima un costo de adquisición de cliente de menos de 1 basando el presupuesto como dijimos en el 1% de la facturación arrojando un total de gasto anual para implementar la estrategia de marketing de USD \$2402. Estos como dijimos estará orientados principalmente a pautas a través de redes sociales propias y también en redes social de personas influencers del rubro.

Si bien el objetivo es poder fidelizar a los clientes de TANA, nuestro horizonte de retención se fijó en único año para estimar el valor total del cliente. Esto se debe a que la industria de la cafeterías como hemos venido comentando es extremadamente competitiva, por lo que será importante cada año renovar la estrategia de marketing así como la estrategia de para sostener la fidelidad de las clientas. Así se obtiene, como podemos observar en el, un LTV de 15 USD, generando un ratio LTV/CAC de 2 a 1.

## Recursos, Procesos y Plan operativo del negocio.

TANA Deli&Bakery será una unidad de negocio de Grupo Quatro que actualmente ya administra diferentes emprendimientos gastronómicos por lo que se utilizará en su mayoría la estructura organización que actualmente posee el grupo. Actualmente se encuentra dividido en 4 grandes áreas que prestan servicios a todos los negocios que están actualmente en funcionamiento. Las áreas son Administración y finanzas, Marketing y expansión, Administración de RRHH y Operaciones.

El área de administración contará con un gerente de área y a su vez 4 analistas que se encargaran de compras, impuestos y principalmente control sobre las facturas de los proveedores que no llegan directo a la oficina sino que se reciben directamente en el local. El área de marketing, que inicialmente contará con un solo responsable, será encargado principal de la publicidad de lanzamiento de marca y de apertura y será el principal responsable de organizar y administrar las promociones diarias así como las mensuales. Una de las áreas claves del área será la de RRHH que se encargará principalmente del reclutamiento del personal pero también será responsable de la inducción de nuevos empleados, este proceso deberá incluir un interesante plan de capacitación principalmente orientado al servicio de atención al cliente. Por ultimo y lo que consideramos más importante es el área de operaciones que será principalmente responsable del funcionamiento correcto del local y aunque existe una estructura fija que trabaja físicamente en el local será responsable de supervisar el correcto funcionamiento de los procesos establecidos así como atender los desvíos que se presenten.

En relación a la estructura de personal en planta, se buscará una organización que no tenga más de 8 personas por turno donde se distribuirán de la siguiente manera: Encargado responsable del local, Cajero, Barista, Cocinero, bacheros en cocina, 3 personal de asistencia en local. Se busca inicialmente trabajar con esta estructura donde cada rol tiene una descripción clara del puesto y seguramente después de los primeros 15 días se revisará la estructura para saber si efectivamente

siguen siendo necesarios todos los empleados o en tal caso si se necesita algún empleado más.

Para el correcto funcionamiento del negocio será clave el rol del encargado del local que deberá dividir sus funciones en 2 principales grupos de tareas, durante los tiempos muertos deberá ser responsable de contabilizar el stock de mercaderías del local para realizar los pedidos que permitan completar stock mínimos de manera de poder brindar un servicio completo sin faltantes en la carta. Su otro gran pilar será supervisar la calidad del servicio cuando sean los momentos más fuertes de concurrencia de clientes que estimamos será durante las primeras horas de la mañana y pasado el mediodía para el horario de almuerzo. Buscamos que tenga cercanía con los clientes, sepa que ocurre y que necesidades tienen. Puntualizando en la operación directa, el encargado del turno tarde que a su vez es el encargado del cierre del local deberá ser responsable de completar el checklist de materia prima que se dividirá en 3 planillas de control que tendrá responsables diferentes dado que una la completará el cocinero para informar los faltantes del área de cocina, el barista que completará los faltantes de cafetería y el encargado se responsabilizará tanto de la pastelería como de los recursos necesarios para el servicio como ser vajilla o mantelería. El encargado consolidará cada día todas las planilla para que al otro día a primera hora del día se realicen todos los pedidos necesarios para operación. Como dijimos los diferentes roles que acompañan al encargado de local, son los siguientes:

- Cajero/ adicionista. Su principal rol es el de recibir a todos los comensales que asisten al local independientemente de que tipo de consumo vayan a realizar. Será el responsable de acompañar la decisión de comprar y debe ser fuerte en la venta sugestiva para incrementar el ticket promedio.
- Barista. Responsable de la preparación del café. Como se encuentra al lado de la caja muchas veces los clientes que esperan pueden hacerlo frente a él por lo que debe ser didáctico y saber responder con cordialidad siempre que algún cliente posea una consulta.
- Responsables de Salón. Su principal función será la de limpieza y preparado del salón, es decir que son quienes montan las mesas previo a que comience el

servicio. Una vez que comience el servicio son los responsables de levantar las mesas y su rol es clave en la rotación de clientes que se sientan en las mesas. Es muy probable que tenga interacción con el cliente por lo que durante su inducción a la compañía deben ser capacitados también en productos y sobretodo en atención y servicio al cliente.

- Cocinero. Encargado de la preparación de todos los platos calientes, debe sugerir mejoras en la carta y en el manejo de materia prima para que exista continuamente la posibilidad de mejorar la rentabilidad en la preparación de recetas. Puede sugerir nuevos platos y modificaciones de las recetas actuales.
- Bachero/ Lavacopas. Durante el servicio fuerte su principal rol es el de limpieza de vajilla pero también debe ser un ayudante de cocina que a futuro deberá ser formado como posible cocinero.

#### Proceso Productivo.

El proceso directo de venta se inicia de 2 maneras : por un lado cuando un cliente ya conozca TANA seguramente realice su pedido de manera remota a través de la app, eso automáticamente dispara que el pedido aparezca en el sistema que administrara el cajero y sale automáticamente en la comandera electrónica donde se imprimen los pedidos, ya sea en cafetería o en cocina. Con esa comanda, el responsable sea cocinero o barista colocan la comanda, el pedido, en cola para su preparación. El cliente de app deberá acercarse a caja y mostrar el código QR que arrojará la app para el retiro de manera directa. La otra modalidad es la tradicional donde el cliente realiza el pedido directo en caja a través de la atención del cajero y deberá esperar su pedido. En todos los casos se entregará un dispositivo que al momento de haberse preparado el pedido sonará suavemente, vibrará y encenderá una luz a modo de aviso.

Los posibles cuellos de botella que encontramos previo a operar el negocio son los siguientes:

- Acumulación de clientes al momento de pedir. Se teme que muchos clientes asistan al mismo tiempo generando una larga fila de espera para ordenar que naturalmente generará disconformidad y puede hacer que mucha gente se retire

por no querer esperar sobretodo porque buscamos siempre ofrecer un servicio ágil en toda la experiencia. Como solución inicial, será que se tendrán 2 computadoras instaladas y en caso que esto ocurra el encargado del local deberá comenzar a hacer las veces de cajero para atender más gente. En caso que persista el cuello de botella, se deberá utilizará la notebook del local, la cual inicialmente estará solo a disposición del gerente y la 3er persona que operara la computadora será uno de los responsables de salón.

- Demasiados pedidos en cocina o que salgan todos juntos. En caso que esto ocurra y como mencionamos anteriormente, dado que el bachero deberá estar entrenado en alguna técnicas de cocina, deberá automáticamente pasar a ayudar de manera directa al cocinero siendo uno de los responsable de salón quien ocupe su lugar en la bacha.
- Demasiados pedidos en cafetería. En caso que esto ocurra, el responsable de ayudar al barista será solamente el encargado de local quien deberá obligatoriamente haber realizado también el curso de barista porque consideramos la preparación del café como uno de los puntos de no retorno de la calidad de nuestro servicio.

Universidad de  
San Andrés

## Implementación del negocio.

Como hemos venido mencionando, el lanzamiento de TANA Deli&Bakery se realizará en el barrio de Caballito con un local al público de aproximadamente 157 metros cuadrados donde se dispondrá una cantidad de asientos de alrededor de 70 personas. Decimos alrededor porque en la parte exterior se realizara el armado de un deck de madera donde se colocaran mesas y bancos que será compartidos. El contrato de alquiler se realizará por 3 años con la conocida cláusula de 3 + 3 buscando tener continuidad a largo plazo en el mismo local comercial. La estrategia inicial de lanzamiento será con el primer local al público en el barrio de Caballito<sup>16</sup> más puntualmente en la calle Honorio Pueyrredón que cuenta con el beneficio que en la actualidad se inició una modificación urbanística donde el boulevard actual de doble mano de circulación vehicular en aproximadamente 1 año quedará solamente con una mano mientras que la otra será un paseo peatonal y con bicisenda, lo que generará un incremento extraordinario de la circulación de personas ayudando directamente a la estrategia de marketing y de lanzamiento. Como ya hemos mencionado, la estrategia inicial se realizará con una apertura abierta al público y a los pocos se realizara una apertura de prensa donde serán invitados algunos celebrities quien mediante posts en sus redes sociales difundirán el lanzamiento y apertura de TANA Deli&Bakery.

La distribución del local se dará de la siguiente manera: 42 metros de cocina y 14 metros cuadrados de depósito disponiendo del resto para salón y servicios. Se realizó una estimación mediante un layout inicial poder contar con 70 comensales sentados cómodos y aprovechar el exterior para el armado de un deck donde podrían colocarse mesas largas comunitarias donde podrían ser compartidas. Se realizó un cálculo de estimación en base a una serie de variables para definir como debería continuar el plan de aperturas que estará inicialmente orientado a la Ciudad Autónoma de Bs As. Se buscará aperturar luego de Caballito en Vila Urquiza, Villa Pueyrredón o Coghlan, luego Villa Devoto y Villa del Parque<sup>17</sup> para continuar con los Parques

---

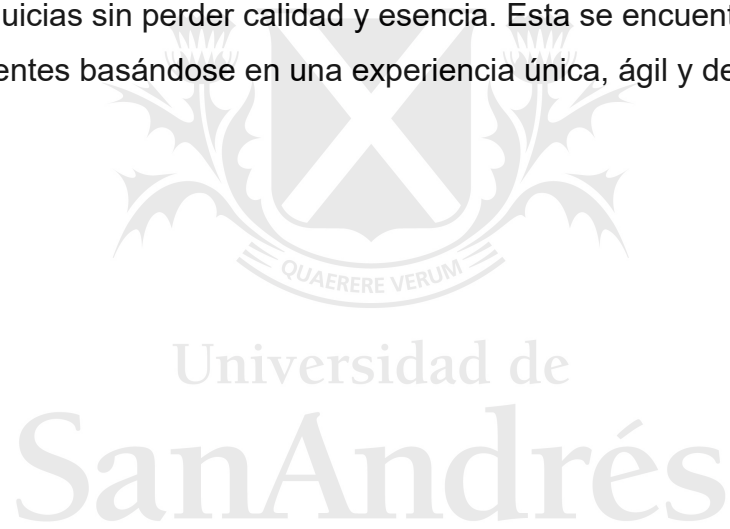
<sup>16</sup> [https://www.indec.gob.ar/ftp/censos/2010/CuadrosDefinitivos/P1-P\\_Caba.pdf](https://www.indec.gob.ar/ftp/censos/2010/CuadrosDefinitivos/P1-P_Caba.pdf)

<sup>17</sup> <https://www.cronista.com/clase/gourmet/los-10-polos-gastronomicos-de-buenos-aires-para-comer-y-visitar-este-fin-de-semana-que-y-donde-comer-en-cada-uno/>

Chacabuco o Flores. Por último la zona de Villa Crespo<sup>18</sup> sería el fin de la primera etapa de lanzamiento de TANA Deli&Bakery.

Como escenario pesimista se estima el primer un cálculo de aproximadamente 55 tickets diarios para ir incrementado poco para lograr una rotación luego de 1 año de 184 tickets en todo el día. De esta manera a lo largo del primer año se espera que el ticket promedio de cada comensal anualizado sea de aproximadamente 200 mil pesos.

El objetivo principal será recuperar la inversión dentro los primeros 24 meses pero buscando duplicar la cantidad de pedidos en el primer año. Mas que como un objetivo se presenta como un deseo, casi un sueño la posibilidad de generar una marca sustentable con presencia en todo el país y que pueda crecer bajo el modelo de negocios de franquicias sin perder calidad y esencia. Esta se encuentra en el trato directo con los clientes basándose en una experiencia única, ágil y de impacto.



---

<sup>18</sup> <https://www.revistalagunas.com/318-los-5-polos-gastronomicos-de-buenos-aires-que-no-podes-dejar-de-conocer>

### Equipo emprendedor. Estructura Directiva.

TANA Deli&Bakery es una idea de Grupo Cuatro, somos un grupo de amigos que trabajamos, creamos, y proyectamos juntos. Principalmente nos dedicamos al desarrollo, operación y administración de locales gastronómicos. Contamos con una vasta experiencia en el rubro gastronómicos, hace más de 8 años los 4 asociados administramos franquicias de FABRIC SUSHI y a su vez, de manera separada han participado y participan cada integrante en otros proyectos gastronómicos.

### Quiénes somos?<sup>19</sup>

Federico Norberto Wolfsohn: Edad: 39 años, Lic. en Administración de Empresas, egresado de UADE, 2010. Dentro del grupo se encarga de la administración, finanzas y gestión de compras contrataciones. Previo a su ingreso en el rubro gastronómico dirigió, gerencio y administró su propia empresa maderera con fabricación propia de muebles. En el rubro de gastronomía tiene experiencias en restaurantes de atención al público de parrillas, hamburguesería así como restos y deliveries de comida japonesa. El principal objetivo de su rol en el grupo es maximizar la eficiencia de los movimientos de dinero de la compañía y su correcta registración contable y proveer al management información de calidad para la correcta toma de decisiones en relación a la estrategia.

Nicolás Hartman: Edad: 40 años, Lic. en Comercio Internacional, egresado de UADE, 2010. Dentro del grupo se encarga de Marketing y comercialización así como de la política de expansión. Previo a su ingreso en el rubro gastronómico, trabajo en un emprendimiento familiar en el rubro textil. En el rubro de gastronomía tiene experiencias en restaurantes de atención al público de parrillas, hamburguesería así como restos y deliveries de comida japonesa. El principal objetivo de su rol en el grupo es defender y optimizar el posicionamiento del grupo, generando mayor tráfico de clientes a los locales propios (en todas sus modalidades de venta), monetizando los insumos, los espacios, utensilios, etc. y el valor de la reputación de la compañía.

---

<sup>19</sup> <https://www.instagram.com/grupoquatrodesarrollo/>



Guillermo Gaudin: Edad: 40 años. Lic. en Administración de Empresas, egresado de UBA, 2011. Previo a su ingreso en el rubro gastronómico, trabajo en la empresa de su familia que tiene más de 25 años en el rubro imprentero, principalmente orientado a la edición y publicación de libros. En el rubro de gastronomía tiene experiencias en restaurantes de atención al público de parrillas, hamburguesería así como restos y deliveries de comida japonesa. Dentro del grupo se encarga de la administración de RRHH y coordinación general de las áreas. El principal objetivo de su rol en el grupo es asegurar el óptimo funcionamiento colectivo de la organización asesorando a los líderes en la gestión productiva de las personas, de sus equipos en todos sus aspectos, diseñando y administrando los sistemas y herramientas de RRHH necesarios. A su vez, es responsable de maximizar los resultados de la compañía detectando y minimizando los riesgos de manera alineada con la misión y visión de la organización.

Tomas Ramiro Chicón: Edad 39 años, Lic. en Relaciones Laborales, egresado de UBA, 2006 . Previo a su ingreso en el rubro gastronómico, trabajo durante 12 años en la empresa IBM en Argentina y en México, con experiencias tanto en el área de operaciones como de RRHH. En el rubro de gastronomía tiene experiencias en restos y deliveries de comida japonesa. Dentro del grupo se encarga de las operaciones y la coordinación de equipos. El principal objetivo de su rol en el grupo es asegurar la óptima explotación de los locales propios, garantizando las mejores experiencias de los clientes, la reputación de la marca y la rentabilidad de la empresa.

Una de las fortalezas que se distinguen en este equipo es la vasta experiencia en emprendimientos gastronómicos sumado a la buena reputación en el rubro que permite una estrecha relación con proveedores como con aspirantes a ser empleados en la empresa. Si bien hasta el momento el grupo no ha tenido experiencia en cafeterías, hay muchos proveedores de productos que serán los mismos y eso es una fortaleza al momento de comenzar el negocio debido a la confianza lograda hasta el momento. A su vez, algunos roles y posiciones del nuevo proyecto pueden aprovecharse desde la experiencia de empleados actuales con lo cual puede ayudar a acelerar la curva de aprendizaje de nuevos empleados.

Otra fortaleza con la que cuenta el equipo es que uno de los socios es barista y si bien el curso lo hizo como hobbies y por su placer por el café, de a poco fue perfeccionándose y tiene gran relación con maestros baristas así como con más de 1 proveedor de café. Esto permitirá realizar una buena revisión de opciones al momento de elegir la mejor opción de café para ofrecer a los clientes. A su vez, una fortaleza al menos de manera inicial es que tenemos un contacto estrecho con una proveedora de pastelería que actualmente provee desayunos y meriendas en los locales que posee el grupo pero que también realiza producción de tartas y otras comidas que inicialmente serán ofrecidas como opción para almuerzo.

Como debilidades se presenta hoy la dificultad de encontrar personal capacitado y responsable para todo nuevo proyecto pero esto será contrarrestado utilizando la estructura actual del grupo donde se realizan diferentes cursos de inducción y capacitación. Sin embargo, como anteriormente mencionamos la idea es compartir recursos de la estructura actual para poder potenciar la experiencia para desarrollar la nueva marca. En la actualidad cada uno de los socios posee una línea de reporte con equipos definidos donde cada uno tiene una descripción de su rol y conociendo bien a cada grupo sabemos que verán esta nueva marca como una nueva oportunidad para continuar con su crecimiento promocional y encararan el proyecto con la misma motivación que tienen los socios.

Universidad de  
San Andrés

## Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión Contexto macro y microeconómico.

En un análisis inicial de la factibilidad del proyecto y analizando el contexto macroeconómico del país, vemos algunos pros y contras. Dentro de los pro como hemos mencionado, vemos un boom en relación al consumo de café de especialidad así como se observa un vuelco importante del público al consumo en restaurantes. Por otro lado, se revisaron algunas proyecciones del Relevamiento de las Expectativas de Mercado (REM) que difundió el Banco Central en enero de este año. Establece un crecimiento del 4% del PBI con una inflación del 45% para 2023 y de 33% para 2024. Por otro lado, para las estimaciones en las variaciones del tipo de cambio se recurre a los aportes de analistas del Banco Central, que ubican el tipo de cambio oficial en 161\$ para fin de año. Si bien, el resultado del año fue muy diferente se utilizaron como referencias<sup>20</sup>.

Debido a la dificultad de realizar estimaciones basadas en el peso por la inflación<sup>21</sup> no solo de todos los productos básicos para operar sumado a que el café es importado lo que hace que sea muy difícil estimar sus incrementos, se realizará el análisis financiero en dólares. Todas estas variables de inestabilidad y sobretodo la dificultad de los grandes distribuidores de poder contar con dólares para importar, en nuestro caso café, se presenta como uno de los principales riesgos que encontramos para viabilidad del proyecto, principalmente desde lo operativo dado que nos preocupa la calidad de los productos y no poder sostener la calidad como diferenciador generando una caída en las ventas. A modo de síntesis, consideramos que es un buen momento para iniciar una aventura como esta aunque tenemos claro que si no se genera un importante diferenciador y se fideliza al cliente no será posible sostener el negocio debido a la gran oferta de productos, cafeterías que serán sustitutos de TANA Deli&BAkery.

---

<sup>20</sup> <https://www.baenegocios.com/economia/Inflacion-dolar-y-crecimiento-del-PBI-que-pronostica-el-mercado-20220204-0070.html>

<sup>21</sup> <https://www.cronista.com/economia-politica/las-claves-del-presupuesto-2022-que-explicara-hoy-martin-guzman-a-cuanto-proyecta-inflacion-pbi-dolar-deuda-y-deficit/>

### Modelo de generación de beneficios.

Se realizó una etapa de observación de competidores, donde se observó el comportamiento de precios durante 6 meses sumado a una serie de investigaciones y consultas con líderes del sector para terminar asumiendo una carta con precios iniciales. De esos precios se logró calcular el unit economics a partir del cual se estimó un ticket promedio y a partir de ahí se iniciaron las estimaciones de cantidad de tickets que se venderán en promedio mensual y anual.

Basándonos en un análisis de la facturación de locales promedio más ticket y cantidad de comensales en locales propios se establecieron una serie de unit economics para comenzar el trabajo de estimación. A su vez, se revisaron los datos de colegas cercanos, socios en otros negocios, que trabajan un comercio similar en el barrio de Villa Crespo. Esto llevó a la conclusión que un ticket promedio rondará aproximadamente los 2100 pesos considerando el valor promedio de un café en 600 pesos más un plato del día con valor promedio 1500 pesos al día. Este monto dolarizado al TC del Dólar Blue de Dic2022 queda en un tkt promedio de 6,36,USD a los que deben ser descontados los Costos de Mercadería Vendida (CMV) que en un escenario normal no debería superar el 22% pero a modo de ser cautos y pesimista consideramos un 30%, los gastos fijos y los gastos por marketing arrojan un margen bruto de 4,77 USD por tkt. Retomando el análisis del porcentaje de Costo de Mercadería Vendida sabemos que tiene mucho que ver con el manejo de las materias primas en este rubro, por lo que si bien como dijimos es sumamente importante la capacitación de todo el personal también es muy importante la supervisión. Los gastos fijos (33%) en este rubro son claves debido a la importancia de los RRHH en la experiencia del cliente. Entre otros gastos están las comisiones de los prestadores de modalidades de pago : MercadoPago (aproximadamente 0,8%) que durante el primer año se estimó ocupara 12% de las ventas y también los pagos de Tarjetas de crédito (gasto de aproximadamente 1,8%) y que ocupara el 25% en el primer año. A medida que avanzan los tiempos de funcionamiento del comercio, estos porcentaje de utilización de servicio se incrementan pero estos porcentaje fueron tomados de la experiencia propia en otros comercios y considerando que los públicos que generan estos pagos son similares se tomó como válido.

Para calcular el punto de equilibrio del negocio se proyectó un cuadro de resultados en un cash flow a 36 meses (ver anexo). Se proyectaron ventas desde el primer mes de manera pesimista pero que permiten cubrir costo y arrojan una pequeña ganancia. Creemos que en la confianza que tienen nuestro actuales clientes del barrio de caballito y que podrán acompañarnos en este nuevo proyecto de manera de generar un flujo inicial. A su vez, el hecho de hacer un importante lanzamiento y promoción de redes de manera cronológica creemos que el flujo de comensales diario estimado si se podrá cumplir.

Comenzando el primer mes de efectiva operación con un objetivo de ventas de un 35% de las ventas mensuales objetivo y escalando a una tasa de crecimiento del 20%, mes a mes, hasta alcanzar la meta de recuperación de la inversión en el mes 18, pero logrando “break even” en el mes 6 de operación. Si bien se busca un crecimiento de tickets durante el “ramp up” del proyecto no creemos necesario realizar en este momento inicial del proyecto una tasa de crecimiento anual. Esto no se realizó porque este proyecto en particular, a diferencia de muchos otros proyectos del grupo no requerirá de inversores externos al grupo sino que se realizará como una inversión propia de Grupo Quatro.

Por último, como hemos mencionado a lo largo del proyecto los drivers claves del proyecto son la afluencia de clientes que consuman principalmente café en la modalidad que prefiere, aunque el take away es el preferible y de la experiencia personal del grupo el otro key driver es que nos visiten familias completas donde todos los integrantes consuman platos y bebidas y tengan una rápida rotación. El objetivo final para el cierre del año en un mes como es diciembre con muchos encuentros y reuniones debido al cierre de año es alcanzar aproximadamente los 5000 tickets.

## Requerimientos de inversión y financiamiento.

Para trabajar en el plan de inversión inicial, se decidió trabajar con el estudio de arquitectura que trabaja actualmente con el Grupo Quatro y se evaluaron diferentes opciones de estética, de lay out y sobretodo de proveedores para equipamiento y organización del amoblamiento para cocina y salón. El capital inicial requerido para el primer local en el barrio de caballito es de aproximadamente USD 90,000. Dentro de este número se consideran absolutamente todos los gastos de obra física en el local así como las diferentes necesidades de trámites administrativos para operar el local. Con estos trámites nos referimos a la creación de la razón social, las diferentes gastos para habilitaciones como ser gestorías, sellos para altas en portales del gobierno y otros. Se realizo también un plan de trabajo para entender cada momento para el desembolso de dinero. Un punto que nos pareció interesante considerar en la inversión inicial de este proyecto es considerar el pago de sueldos de los primeros 3 meses de la totalidad de los empleados dado que se realizará una importante inversión en ellos en temas de capacitación e inducción. Esto es considerado de esta manera debido a la curva de aprendizaje que genera este negocio.

Como mencionamos anteriormente para este proyecto el Grupo encargado no buscará financiamiento externo debido a que todavía no se siente tan seguro en este rubro de cafeterías más allá de la experiencia en gastronomía y es por esto que la modalidad será aprender con plata propia. A futuro, para próximas aperturas de locales y apoyados en el éxito del primer local si se realizará el crowd funding con inversores conocidos que ya han aportado en otros proyectos del grupo.

## Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas

Algunos de los posibles riesgos que existen en el marco de este rubro fueron mencionados a lo largo de este trabajo y están directamente relacionados con la situación económica del país y la posible situación que puede darse ante la falta de materia prima, es decir, que existan problemas con la importación de insumos necesarios para la operación de este negocio como por ejemplo la falta de café. Frente a esta posibilidad se analizará diferentes variantes que suplanten al café como pueden ser Te, mate cocido o alguna bebida fría sumado a que se buscará optimizar la rentabilidad y sostener el negocio con la venta directa de comida no basándose exclusivamente en el café.

Otro riesgo que hace algunos años no puede dejar de tenerse en cuenta es que vuelva a darse una ola de COVID-19<sup>22</sup> y nuevamente se cite a la población al confinamiento y a la imposibilidad de asistir a restaurantes<sup>23</sup>. En ese caso, la solución que se buscará es adaptar rápidamente el negocio al delivery, acelerando alianzas con aplicaciones como Pedidos ya o Rappi así como adaptar la aplicación de TANA a realizar pedidos para entrega en domicilios.

Universidad de  
San Andrés

---

<sup>22</sup> <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/7-tendencias-en-restaurantes-que-impulso-la-pandemia/>

<sup>23</sup> <https://www.cucinare.tv/2022/01/28/las-7-tendencias-gastronomicas-tras-el-covid/>



## Aspectos Legales y regulatorios

Para poder operar el negocio se procederá a la creación de una sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L.) ya que es más rápido y fácil de crear así como más simple que operar una Sociedad Anónima (S.A.) Para su creación se debe contar con un seguro de caución obligatorio que se contratara de manera directa con el actual bróker de seguros de Grupo Cuatro.

Para la operación bajo las normativas de la Ciudad autónoma de Buenos Aires se debe proceder a tramitar la habilitación municipal para la que se contratará una gestora responsable de presentar toda la documentación ante GCBA y AGC dentro la jurisdicción de la ciudad.

Los impuestos que deberán considerarse para la operación del negocio son el impuesto al valor agregado (IVA) como ingresos brutos (IIBB) y seguramente más adelante y según los balances que vaya arrojando el negocio habrá que revisar con el estudio contable la situación frente al impuesto a las ganancias.

TANA Deli&Bakery deberá operar dentro de los lineamientos del sindicato de pasteleros aunque seguramente pueda existir la opción de operar también dentro del marco del sindicato de Gastronómicos<sup>24</sup>. De cualquier manera, son aspectos que no influyen directamente en el funcionamiento del negocio.

---

<sup>24</sup> <https://ahoramardelplata.com.ar/sociedad/pasteleros-contra-gastronomicos-estallo-la-interna-los-dos-gremios-n5327463>

## Fuentes y Bibliografía

Para realizar un análisis y dar forma a la idea del trabajo en general se utilizaron como fuentes de datos principales los siguientes papers, libros informes y reportes:

- Ulwick, A., & Hamilton, P. (2016). The jobs-to-be-done growth strategy matrix. *The Marketing Journal*.
- Kotler, P. (2001). Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control. Magíster en Administración-Tiempo Parcial 29, ESAN.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. . *Harvard Business Review*, March 1979.
- Porter, M. E. (2008) The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Yves, P., Bernanda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. John Wiley & Sons.
- Informes sobre consumo y exportación de bebidas y alimentos de la Dirección de Agroalimentos de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca.
- Informes de actividad durante 2017 de la secretaria de agregado de valor, subsecretaría de alimentos y bebidas del ministerio de agroindustria de la presidencia de la nación.
- Reportes de consumo y del comportamiento de los consumidores de la encuestadora Nielsen.
- Reporte anual “doing business in Argentina 2017” de la consultora Price Waterhouse coopers.
- Estudio sobre tendencias de consume de alimentos. Natalia Del Grecco, 2010.
- Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Población total y variación intercensal absoluta y relativa por comuna. Años 2001-2010.
- BCRA. Banco Central de la Republica Argentina.  
<https://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/IEF0222.pdf>

- Informe Economico Mensual. Documento N°199 – Agosto 2017. Camara de la industria y comercio de carnes y derivados de la Republica Argentina.
- INDEC 2022 – Instituto de Estadísticas y Censos. Informe de avance del nivel de actividad Tercer trimestre de 2022.
- INDEC 2022 – Instituto de Estadísticas y Censos.

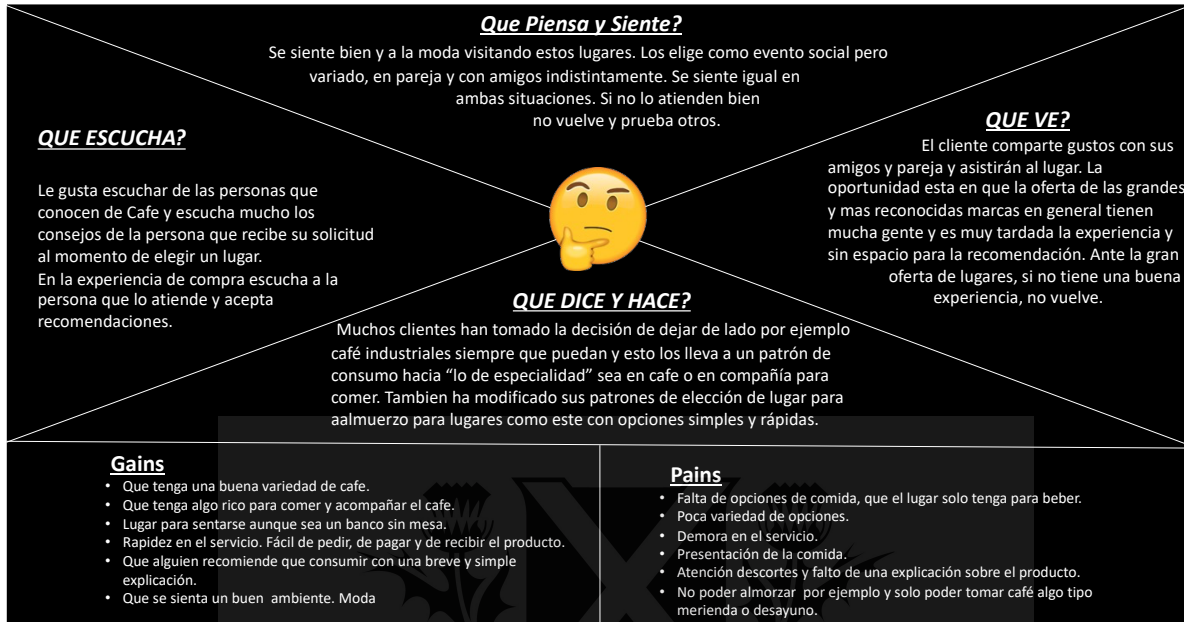
<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-InformesTecnicos>



Universidad de  
**San Andrés**

## Anexos

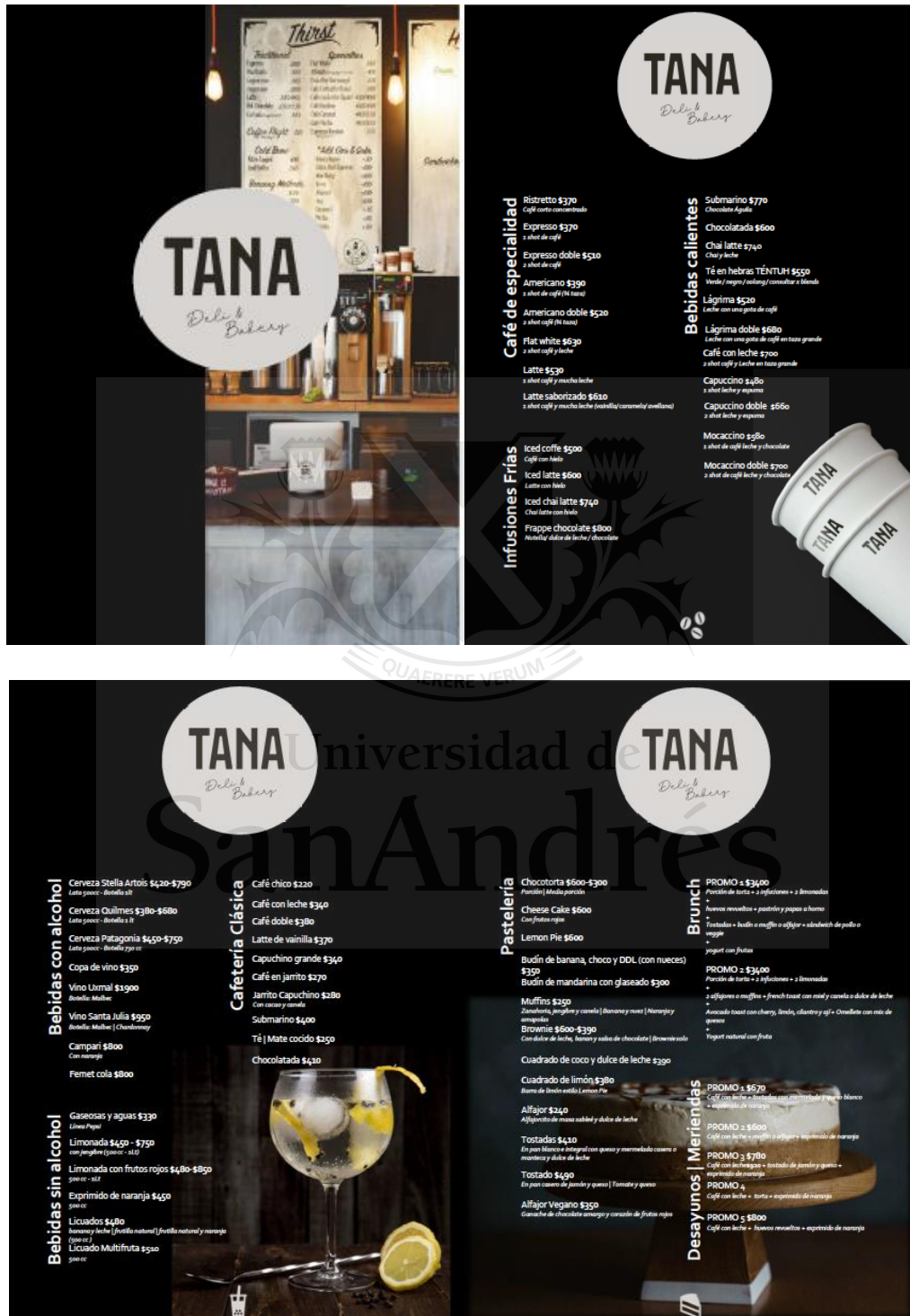
### Anexo 1. Mapa de empatía.



### Anexo 2. Value proposition Canvas.



Anexo 3. Carta Definitiva. En base a una serie de iteraciones se resolvió que para el lanzamiento la opciones de carta serían las siguientes al igual la imagen de la misma.





#### Anexo 4. Cuadro ponderación Go To Market CABA

	Ponderación	Comunas				
		Comuna 6 Caballito	Comuna 7 P.Chacabuco y Flores	Comuna 10 Floresta y Montecastro	Comuna 11 Devoto y V. Parque	Comuna 12 Urquiza, puerredon y Coghlan
Densidad de población	25%	5	4	3	3	4
Poder adquisitivo	20%	4	3	2	4	3
Género	5%	3	2	3	3	3
Target	15%	4	3	3	4	3
Densidad competitiva	10%	1	3	3	2	2
Potencial de crecimiento	10%	2	3	2	2	4
Venta pre presencia	15%	1	1	2	1	2
<b>Valoración General</b>	<b>100%</b>	<b>10,7</b>	<b>12,2</b>	<b>11,8</b>	<b>11,2</b>	<b>13,25</b>

Anexo 5. En las mismas sesiones donde se debatió la carta y la imagen de TANA Deli&Bakery.





Anexo 6. Análisis Financiero. Unit Economics.

<b>Unit Economics</b>			<b>Objetivo</b>
<b>Ticket promedio consumidor</b>	\$ 6,36		\$ 6,36
<b>CMV</b>	25%		-\$ 1,59
<b>Margen Bruto</b>			\$ 4,77
<b>Impuestos</b>	\$ 0		-\$ 1,00
			%
<b>Fijos (Local, Sueldos)</b>	37.750	-33%	2
<b>Variables (otros Gtos Comer)</b>	37.750	-1%	0
			\$ 5,37

Anexo 7. Análisis Financiero. LVT&CAC

<b>LTV &amp; CAC</b>	
<b>LTV</b>	
TKT Promedio	\$ 6,36
Cant. TKT por Año	24
Años de Retencion	1
<b>LTV</b>	\$ 38,18
<b>CAC CLIENTE</b>	
Gastos de Marketing	\$ 24.000
Cant. Clientas	3.000
<b>CAC CLIENTE</b>	\$ 8,00
<b>LTV/CAC</b>	4,77

## Anexo 8. Análisis Financiero. Cashflow. Resumen

		OBJETIVO	PESIMISTA	MADURO
		Annual	Annual	Annual
<b>VENTAS</b>				
Ticket Promedio		\$ 6,36	\$ 6,36	\$ 7,00
Cantidad Tickets		37750	26645	40000
Total Facturacion		\$ 240.227,27	\$ 169.559,09	\$ 280.000,00
CMV	30%	\$ (72.068,18)	\$ (50.867,73)	\$ (84.000,00)
<b>MARGEN BRUTO</b>		<b>\$ 168.159,09</b>	<b>\$ 118.691,36</b>	<b>\$ 196.000,00</b>
IVA NETO	21%	\$ (35.313,41)	\$ (24.925,19)	\$ (41.160,00)
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>				
Estudio Contable	100	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 2.400,00
Gastos Especificos Local	\$ 559.000,00	\$ 19.165,71	\$ 19.165,71	\$ 20.124,00
Sueldos	\$ 1.272.666,67	\$ 43.634,29	\$ 43.634,29	\$ 79.382,86
Campañas: Pautas Redes Sociales	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 2.800,00
Mantenimiento TANAAPP	\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ 4.000,00	\$ 6.600,00
Mercado Pago	0,80%	\$ 230,62	\$ 230,62	\$ 268,80
Prisma	1,80%	\$ 1.081,02	\$ 1.081,02	\$ 1.260,00
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>		<b>\$ 95.311,64</b>	<b>\$ 93.311,64</b>	<b>\$ 112.835,66</b>
<b>EBITDA</b>		<b>\$ 37.534,04</b>	<b>\$ 454,54</b>	<b>\$ 42.004,34</b>

Anexo 9. Análisis Financiero. Inversión requerida.

<b>Inversion inicial TANA Deli&amp;Bakery Honorio</b>		
<b>Conceptos Generales</b>	<b>Pesos Argentinos</b>	<b>Dolares</b>
Gastos total obra	\$ 21.014.000,00	\$ 60.040,00
Gestoria, sellos Habilitacion	\$ 500.000,00	\$ 1.428,57
Gastos Administrativos (contador, escribano)	\$ 500.000,00	\$ 1.428,57
Contingencias	\$ 1.050.000,00	\$ 3.000,00
Marketing inicial	\$ 600.000,00	\$ 1.714,29
Contrato alquiler (3 meses)	\$ 900.000,00	\$ 2.571,43
Costo Laboral (3 meses)	\$ 6.945.999,00	\$ 19.845,71
TANAAPP customizacion y adaptacion	\$ 4.200.000,00	\$ 12.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 35.709.999,00</b>	<b>\$ 102.028,57</b>

Anexo 9. Análisis Financiero. Inversión requerida. Cotización obra civil.

<b>TANA Deli&amp;Bakery Honorio</b>						
<b>PLANILLA DE COTIZACIÓN</b>						
	<b>ítem</b>	<b>cant</b>	<b>unidad</b>	<b>importe unitario</b>	<b>importe total</b>	
1	Generales				\$ 466.000,00	
2	Demolición parcial				\$ 30.000,00	
3	Albañilería				\$ 1.424.000,00	
4	Durlock				\$ 150.000,00	
5	Instalación sanitaria				\$ 861.000,00	
6	Instalación eléctrica				\$ 1.118.500,00	
7	Artefactos de iluminación				\$ 250.000,00	
8	Termomecánica y aire acondicionado				\$ 1.645.000,00	
9	Baja tensión				\$ 340.000,00	
10	Pintura				\$ 500.000,00	
11	Puertas y Carpinterías				\$ 94.500,00	
12	Herrerías				\$ 2.085.000,00	
13	Madera				\$ 1.550.000,00	
14	Marmolería				\$ 800.000,00	
15	Especios				\$ 18.000,00	
16	Equipamiento gastronómico				\$ 1.250.000,00	
17	Paisajismo				\$ 370.000,00	
18	Sillas y tapicería				\$ 3.690.000,00	
19	Cartelería y señalética				\$ 300.000,00	
20	Varios				\$ 1.072.000,00	
21	Mantelería, utensilios, vajilla				\$ 1.000.000,00	
22	Honorarios profesionales				\$ 2.000.000,00	
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 21.014.000,00</b>	