

**Maestría en Marketing y Comunicación**

**Plan de Marketing**

**“Desarrollo y Expansión de Fōster Nutrition”**

Victoria Ahualli



Universidad de  
**SanAndrés**

Tutor: Mariano Otero

## Índice

- Resumen ejecutivo
- Introducción
- Análisis de Situación Externa
  - Análisis P.E.S.T.L.
  - Análisis del Contexto y Consumo
  - Análisis del Consumidor
  - Análisis de las 5C
- Análisis de Situación Interna
  - Análisis FODA
- Plan de Marketing:
  - Estrategia de Planeamiento de Marca
    - Segmentación
    - Posicionamiento de marca
    - Propuesta de valor
  - Objetivos y metas
  - Desarrollo de la estrategia y Marketing Mix
  - Presupuesto y resultados esperados
  - Cronograma
  - Implementación y control
- Conclusiones
- Bibliografía
- Anexos

## Resumen Ejecutivo

Föster Nutrition es el primer restaurante ciento por ciento automatizado de América Latina. Se creó como un nuevo concepto de comidas rápidas: la unión de la Smart Food o comida inteligente- nutritiva, saludable y fresca- y un local inteligente que utiliza tecnología para automatizar el proceso de compra y consumo, sin el contacto humano tradicional de un restaurante.

En el marco de este trabajo, se realizará el análisis de situación externa de Föster Nutrition (análisis P.E.S.T.L., análisis del contexto y consumo a nivel mundial, análisis del consumidor, análisis de las 5C) y se llevará a cabo el diagnóstico de la situación interna a través de un análisis FODA. En base a las conclusiones de dichos diagnósticos, se definirán cuatro alternativas de crecimiento y expansión para Föster Nutrition.

En función de estas alternativas, se desarrollará la estrategia de crecimiento y expansión para Föster Nutrition mediante cuatro acciones distintas, y se decidirá en qué orden se abordará cada una en función de su “size of the prize” y su ROMI (“Return on Marketing Investment”):

1. Expandir la base de clientes actuales a través de un “Referral program”
2. Ofrecer nuevos canales de comercialización mediante proveedores de “on-demand delivery”
3. Aumentar el valor vitalicio de los clientes mediante el desarrollo de un “Loyalty program”
4. Expandir la línea de productos y servicios actuales aumentando el Average Revenue Per User (ARPU)

## Introducción

Föster Nutrition abre sus puertas por primera vez en Febrero de 2018 en el microcentro porteño, específicamente ubicado en Tucumán 422. Fue creado por Martín Zuker, ingeniero industrial del ITBA (Instituto Tecnológico de Buenos Aires) en conjunto con Guido Stella, diseñador industrial de la Universidad de Palermo, y Mariano Fernandez, empresario tecnológico. El concepto fue ideado exclusivamente por sus socios fundadores y es completamente nuevo y revolucionario.

El proceso consiste en tres simples pasos. Primero, los clientes realizan su pedido en estaciones táctiles donde pueden elegir entre un variado menú de comidas rápidas pero nutritivas (bowls de estación, wraps, sopas, jugos naturales, aguas saborizadas, opciones dulces) y pagar de manera autónoma en pocos minutos. El sistema prevé la creación de un usuario personal que registra las preferencias de cada cliente y su método de pago, con el objetivo de agilizar cada vez más el proceso y ofrecer una experiencia lo más personalizada posible. Luego, el menú elegido comienza a prepararse en la cocina, la cual es una terminal automatizada con cocineros capacitados en manejo de tecnología para que en poco tiempo puedan preparar platos personalizados con ingredientes frescos y de alta calidad. Por último, el pedido se retira -ya sea para llevar o para consumir dentro del local- por uno de los 18 boxes automatizados en los que aparece el nombre del cliente, quien puede tocar la pantalla táctil para retirar su comida. (Ver **Anexo 1**).

Implica un proceso completamente autogestionado y automatizado, por lo que el equipo que trabaja en Foster es un grupo de especialistas de gastronomía y software y tecnologías de la información. En lugar de mozos y camareros, hay anfitriones que cumplen la función de guiar a los clientes durante la experiencia. Foster se convierte así en el primer restaurante 100% automatizado de América Latina. Mediante el uso de algoritmos y machine learning, Föster predice la

demanda diaria y eficientiza su cadena de valor y, al mismo tiempo, se va haciendo cada vez más consumer centric.

"Suele haber poco tiempo para almorzar y gran parte se pierde ordenando y pagando la comida. Queremos permitir que la gente haga su pedido a su manera de una forma eficiente y rápida para invertir su tiempo como quieran, ya sea para ordenar y retirarse como para quedarse disfrutando de los variados espacios de nuestra casa", según dijo Martín Zuker<sup>0</sup>. Gracias a este insight, los fundadores entendieron que había una necesidad insatisfecha y quisieron resolverla.

La propuesta vincula comida rápida y saludable, cada vez más demandada por los consumidores, en especial los jóvenes, con la tecnología. Pero Föster busca ser más que comida saludable y un servicio de conveniencia, por lo que brinda a sus clientes una experiencia holística. Para lograr esto, se apalanca en la fortaleza del local que posee: una mansión francesa que funciona como una pequeña isla en el microcentro de la ciudad porteña. El lugar ofrece espacios variados, acceso a Internet, enchufes con puerto USB, buena musicalización y todo lo necesario para estar cómodo y disfrutar de la comida. Actualmente, Föster es también un espacio para la promoción de artistas emergentes ya que funciona como centro de exposición de obras de arte. (Ver **Anexo 2**).

Actualmente Föster lleva abierto un poco más de un año y medio. Cuenta con una muy buena base de consumidores y ya tiene su clientela fiel, pero necesita incrementar su awareness y su trial para crecer al siguiente nivel. Este paso es fundamental para luego abrir otros locales, ya sean propios o franquiciados.

## Análisis de Situación Externa

### Análisis P.E.S.T.L.:

- Político: el contexto político es sumamente importante a la hora de emprender en Argentina. Desde diciembre de 2015, el presidente de la Argentina es Mauricio Macri, lo cual marca un nuevo rumbo político en el país. El gobierno siempre destacó la importancia de sostener y desarrollar el espíritu emprendedor", para lo cual presentó varios proyectos de ley a lo largo de estos años. El Gobierno promulgó la Ley de Emprendedores, mediante la cual abrir una empresa pasó a ser mucho más fácil en la Argentina. Así, la burocracia estatal se redujo, al poder conformar una pequeña y mediana empresa en 24 horas a través de internet, por la introducción de la figura de Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS). Adicionalmente a esto, el gobierno impulsa la bancarización y promueve la actividad de las empresas Fintech, es decir, la aplicación de la tecnología para lograr el desarrollo de servicios financieros inclusivos. La externalidad positiva de esto es la prensa orgánica que se genera en torno de un desarrollo como Föster, siendo noticia de tapa de los diario Clarín y La Nación en más de una oportunidad. (Ver **Anexo 3**).
- Económico: con respecto al contexto económico, el gobierno de Macri también promueve el apoyo para el desarrollo de nuevas empresas (o start-ups) y el otorgamiento de créditos a las Pymes. Si bien Föster no hizo uso de la financiación que se ofrece actualmente, lo cierto es que el cambio de punto de vista de este gobierno versus el anterior funcionó como un motivador a emprender para el grupo fundador de Föster. En el momento en el que deciden comenzar con este proyecto, a mediados de 2016, el país estaba esperando el repunte económico luego de la asunción de un nuevo gobierno hacía tan solo medio año.

El contexto económico del país de los últimos años es negativo y poco prometedor ya que Argentina está atravesando una crisis económica muy profunda. El año 2018 fue de una devaluación histórica, la mayor en 16 años desde la salida traumática de la convertibilidad en el año 2002, devaluándose más del 50% el peso contra el dólar. La inflación en 2018 fue del 47,6%, la cifra más alta en los últimos 27 años. Para completar el cuadro, el año pasado el país sufrió la peor sequía en 40 años, la cual arruinó buena parte de la cosecha de soja, principal fuente de ingresos de divisas por exportaciones. Se cerró el mercado argentino, creció el déficit fiscal y se resintió la confianza internacional en el país, generándose una fuerte duda sobre la sostenibilidad de la economía.<sup>1</sup>

Este fuerte deterioro de la economía, la inflación, devaluación y la caída del salario real, impactó el bolsillo de los argentinos que resignaron consumo. Las primeras marcas fueron las más afectadas, que perdieron consumo en todos los sectores. Las marcas más económicas o low-price fueron las ganadoras en todas las categorías. Incluso muchas categorías no solo sufrieron este switching de consumo de marcas A a marcas B, si no también perdieron compradores. El contexto económico resintió los diferentes rubros de consumo, principalmente de productos con precios dolarizados (como departamentos, autos y electrodomésticos) pero también los productos de consumo masivo, con la canasta de bienes de consumo cayendo en Q4 2018 un -4% respecto del año anterior.<sup>2</sup>

- **Social:** en el aspecto social, podemos destacar las nuevas tendencias que empiezan a observarse en la vida laboral de las personas. Actualmente, la mayoría de las personas que trabajan a tiempo completo cuentan con muchas responsabilidades, tanto laborales como personales, por lo que les queda muy poco tiempo para almorzar durante el día. Si eligen comer comida casera, hecha por ellos mismos, tampoco cuentan con demasiado tiempo para cocinar en sus casas. Entonces, si no tuvieron tiempo de cocinar su propia comida, la mejor opción que les queda para comer comida casera

probablemente sea almorzar en un restaurante con servicio de mozo, lo cual insume mucho tiempo (que no tienen) y es costoso. Por el contrario, si priorizan el tiempo, las opciones “fast food” generalmente son pobres nutricionalmente y no contienen los alimentos fundamentales que debemos ingerir diariamente.

Debido a que la decisión de dónde almorzar durante la jornada labor suele ser un tanto “traumática” y complicada, actualmente se observa que muchas compañías comienzan a ofrecer el beneficio del comedor “in house”. Esto reduce el nivel de stress que implica tomar la decisión y el tiempo que insume a los trabajadores y, al mismo tiempo, es un beneficio económico muy bien valorado.

Relacionado a la falta de tiempo, se observa un nuevo fenómeno a través del cual las personas intentan eficientizar al máximo posible su tiempo libre, buscando permanentemente atajos para invertir menos tiempo en sus trámites. Por ejemplo: ir al supermercado fue reemplazado por comprar online, realizar trámites bancarios fue reemplazado por la plataforma de “online banking”, devolverle plata a un amigo empieza a hacerse a través de MercadoPago y solicitar un taxi se hace a través de una aplicación y no más por teléfono.

Por otro lado, se observa que las personas priorizan experiencias sobre posesiones en sus vidas personales. Según la división Insights de Kantar Worldpanel, en Argentina los servicios están muy por debajo de los estándares globales en todas las categorías. Según un índice que mide la relación entre el desempeño y la preferencia de la marca, en una escala de 1 a 150, Argentina tiene un promedio de 50 puntos mientras que en el mundo este valor supera los 75 puntos. Es por esto por lo que es clave una experiencia de cliente satisfactoria.

- Tecnológico: el avance tecnológico que se dio en la Argentina en los últimos años es enorme y, como consecuencia, nos permite implementar nuevas formas de comunicarnos, pagar por los bienes y servicios adquiridos, realizar



nuestros trámites, etc. Por otro lado, para los comerciantes, surgen nuevas formas de hacer negocios, nuevos softwares que efficientizan y abaratan los procesos, y hasta también reducen la cantidad de empleados necesarios para operar.

Así, el avance de la tecnología y la rápida adopción de ésta facilita la incorporación de nuevos hábitos en el mundo de la gastronomía argentina. El “Internet of Things” significa aplicar estas nuevas tecnologías a los procesos de siempre, para hacerlos más fáciles y rápidos. Como la penetración tecnológica se da en todos los rangos etarios, no es una barrera que pueda atender con el consumo de los clientes más adultos.

- Legal: El gobierno nacional promulgó a través del decreto 252/2017 la ley de apoyo al capital emprendedor, que fue sancionada por el Congreso a fines de marzo de 2017. Con la nueva norma, la administración nacional busca facilitar la constitución, promoción y el crecimiento de pequeñas empresas en el territorio nacional. La principal novedad que introduce es que los emprendedores podrán crear empresas en menos de un día. Para ello se instrumentará un plan piloto en la Ciudad de Buenos Aires y luego se extenderá la iniciativa en forma paulatina a todo el territorio nacional. Entendiendo que las Pymes generan un 75% del empleo del país, el objetivo de dicha ley es “apoyar la actividad emprendedora en el país y su expansión internacional, así como la generación de capital emprendedor en la República Argentina”.<sup>3</sup>

#### Análisis del Contexto y Consumo<sup>4</sup>

Actualmente se observan ciertas macro fuerzas a nivel mundial, que son fuerzas de cambio globales de largo plazo, medibles, que cambian la forma de las sociedades. Las cuatro macro fuerzas son: Demografía, Sustentabilidad, Estructura geopolítica y Tecnología. Dentro de estos ejes, nuevas fuerzas están cambiando las necesidades y hábitos de consumo de las personas. Las tendencias que años atrás

se decía que iban a venir, ya sucedieron, están sucediendo y continuarán sucediendo.

Las fuerzas que afectan el consumo de las personas son:

- 1) Bienestar y Saludabilidad: la salud y el bienestar son las verdaderas riquezas del ser humano. Es el fenómeno de cuidarse el cuerpo y el alma, ya que no hacerlo está visto como algo irresponsable. El problema de cumplir con esta fuerza radica en que el ritmo urbano delimita las posibilidades. Además, la naturalidad puede no ser accesible o no ser indulgente, razones por las cuales muchas veces no se elige.
- 2) Regulación Energética: es administrar la energía, el “mood” y el stress para tener el control de uno mismo. En algunas ocasiones se busca levantar la energía y la eficiencia (por ejemplo, durante la jornada laboral), mientras que en otras se busca bajarla (por ejemplo, al caer la noche en el hogar). La tensión inherente a esta fuerza es la angustia y el temor que genera el sentimiento de “no poder con todo”, no escucharse a uno mismo y no saber qué es lo que se necesita en cada momento.
- 3) Funcionalidad y Mejora: es el “Upgrade” y superación de los propios límites. Esto se logra, muchas veces, a través del consumo de alimentos y bebidas con cierta funcionalidad para superarse a sí mismo (por ejemplo, los jugos “detox” ayudan a adelgazar y a limpiar el organismo gracias a que poseen pocas calorías y son ricos en nutrientes que mejoran el funcionamiento del intestino y del hígado). El sentimiento negativo asociado a esta fuerza es el hecho de sentirse siempre a prueba, lo cual puede saturar y angustiar.
- 4) Nuevas Sensorialidades y Experiencias: es la fuerza de pensar menos y sentir más, asociado a que el placer resulta liberador. Actualmente se observa que experimentar interpela más que poseer, sobre todo en NSE

medios y altos. Los NSE medios y bajos buscan el placer con distintas manifestaciones. Además, el disfrute puede potenciarse cuando se comparte: experiencias “shareables” e “instagramables” incrementan el placer en todos los NSE.

- 5) Individuación de los Consumos: todos somos o queremos sentirnos únicos y nos encanta poder personalizar aquello que consumimos o compramos. Es la búsqueda de unicidad a través del consumo, encontrando propuestas flexibles, adaptables y customizadas. Como negativo, elegir frente a tantas opciones puede resultar agotador. Este fenómeno también se llama “hiper personalización” de los consumos y las experiencias.
- 6) Simplicidad: el poder del “shortcut” para facilitar nuestras vidas. Es la búsqueda de la facilidad versus la sofisticación. No implica resignar las cosas importantes si no solamente reasignar donde realmente está el valor. Por ejemplo, PedidosYa, Globo, Rappi, etc.
- 7) Premiumización y Accesibilidad: el consumo muestra quiénes somos o queremos ser. Los consumidores de NSE medios y altos buscan separarse de la media. En NSE populares buscan acceder al consumo “posible”. En este sentido se buscan distintas estrategias para no renunciar a darse gustos aún en épocas de austeridad.
- 8) Transparencia y Valores: implica involucrarse como actor social, con coherencia entre discurso y acción. Las marcas y las personas empiezan a tener puntos de vista sobre temas relevantes y las acciones cuentan más que las palabras. Se premia o castiga en consecuencia y se observa poco espacio para la neutralidad.
- 9) Conciencia Sustentable: las marcas y los consumidores como parte de la solución para un consumo más amigable con el planeta. Hay una mayor

visibilidad y conciencia del problema ambiental, así como también una gran presión por mejorar. Empieza a ponderarse el reciclado de empaques, lo “Green”, el cuidado del medio ambiente, la gestión del agua, etc.

- 10) Lealtad: las personas buscan sentirse parte de algo, de un grupo de gente con el que se identifican, de una comunidad que tiene sus mismos gustos. Por su parte, las marcas promueven que se formen comunidades, empezando por las RRSS en donde construyen sus “seguidores” y siguiendo por los “Loyalty Programs” que generan fidelidad a través de puntos que se cambian por regalos y descuentos.
- 11) Word of Mouth/Recomendación: es el principal driver por el que la gente elige consumir un producto o servicio. A pesar de haber visto un comercial en televisión aproximadamente diez veces, haber escuchado una radio probablemente veinte veces y haber visto una vía pública en la calle varias veces también, los consumidores en su mayoría van a consultar a sus conocidos y van a seguir los consejos de quienes son confiables para ellos al momento de decidir su compra. En función de esto, surgen los “Referral Programs” a través de los cuales se premia a la gente cuando trae nuevos consumidores a la marca.
- 12) Hyper-personalization: se trata de ofrecer productos que tienen en cuenta más que nunca al consumidor y su contexto y, en consecuencia, personalizan los productos/servicios/contenidos en función a sus gustos. Quedaron atrás las épocas en las que se ofrecían productos de manera masiva dirigidos al público en general y los días en los que se enviaba un correo electrónico con el nombre de la persona para generar un vínculo. Simplemente eso ya no es suficiente. Por ejemplo, marcas como Amazon y Netflix ya usan la personalización en sus webs basándose en los gustos de cada usuario, analizando sus hábitos de navegación y compra para recomendarles contenidos en el caso de Netflix o productos en el caso de Amazon. De esta

manera el consumidor encuentra cosas más afines a sus gustos y está más contento con la marca. La personalización ayuda a mejorar las relaciones con los clientes porque mejora ampliamente su experiencia de consumo.

Profundizando sobre la primera fuerza de Bienestar y Saludabilidad, se destaca un “nuevo bienestar” que es un equilibrio entre múltiples dimensiones<sup>5</sup>:



La cultura del Bienestar y la Saludabilidad es promovida desde múltiples variables del contexto:





La alimentación consciente como promesa moderna de bienestar y felicidad: saber lo que se come para sentirse bien o para mejorar algún aspecto en particular. Creciente "awareness" e investigación acerca de los efectos que los alimentos causan sobre el cuerpo en general, y sobre la energía, el bienestar, el ánimo, etc. en particular. "Somos lo que comemos": la forma de alimentarse toma un rol identitario y nos define.

- 1) Mindfulness y el Mindful Eating: Mindfulness puede definirse sencillamente como la capacidad de prestar atención de manera consciente a la experiencia del momento presente con interés, curiosidad y aceptación. De esta técnica, surge el concepto de Mindful Eating que tiene como objetivo cambiar la relación de la persona con la comida y con su cuerpo de manera permanente para que uno aprenda a comer para vivir y no vivir para comer. Invita a experimentar qué es comer con atención plena, reduciendo la ansiedad y el estrés para poder participar más de la experiencia sensorial y recuperar así el placer de comer.
- 2) "Wellness" y alimentación en los ámbitos laborales: las organizaciones buscan generar una cultura de bienestar y salud para que el trabajo también pueda ser un espacio de disfrute. Así, desarrollan y promueven prácticas saludables dentro y fuera de las organizaciones.

- 3) Lo imperfecto como señal de lo natural: lo irregular y no seriado que se produce en la Naturaleza, por eso hoy en día se empiezan a comprar más frutas y verduras orgánicas en ferias y huertas, en detrimento de aquellas industrializadas que contienen conservantes y se adquieren en supermercados. Hay múltiples intentos de acercarse a lo natural en la vida cotidiana y un atractivo creciente de los alimentos orgánicos. Por ejemplo, existen múltiples servicios de “delivery” de frutas y verduras orgánicas; El INTA brinda cursos sobre cómo armar y mantener huertas en canteros y balcones con guías y consejos sobre cómo cultivar en la ciudad y con pequeños espacios.
- 4) Lo natural como garante de lo saludable: una idealización de lo natural donde lo industrial es igual a artificial, algo cada vez más cuestionado y alejado del ideal de alimentación actual. Aumento del consumo de alimentos más naturales como frutas y verduras en distintas versiones (ensaladas, jugos y licuados, etc.). Abandono total o parcial de alimentos y bebidas consideradas no naturales (sobre todo “fast food” y bebidas gaseosas).
- 5) Lo industrial como causante de múltiples problemas de salud: un deseo de “volver a lo básico”, centrado en la búsqueda de ingredientes simples y menos alimentos procesados o artificiales. Creciente conocimiento y conciencia acerca de los aditivos que poseen la mayoría de los alimentos industrializados (especialmente conservantes y colorantes) y sus consecuencias a largo plazo (cáncer, enfermedades degenerativas, etc.). Intento de evitar, también, los alimentos procesados y el exceso de sodio y azúcar.
- 6) Lo casero como garantía de lo que se come: saber lo que se come como contrapartida a los “misterios de la industrialización” (el “no saber lo que le ponen”). En la revalorización de lo casero, el “hecho a mano” es una garantía

de lo que se come, de los ingredientes utilizados y de los procesos. Dichos productos, ingredientes y procesos revalorizan las historias de las personas y los lugares detrás de los alimentos: la cosecha, la artesanidad, la producción en el lugar de origen, la selección manual, etc.

- 7) Reemplazo parcial o abandono de algunos grupos de alimentos: múltiples discursos y nuevas prácticas que surgen como modas o fruto del “word of mouth”, muchas sin sustento científico. Aun así, una tendencia en aumento. Entre otros, el azúcar y las grasas, las harinas refinadas, el JMAF (jarabe de maíz de alta fructosa) y, parcialmente, los lácteos también comienzan a ser cuestionados.
- 8) Un juego de compensaciones: búsqueda de equilibrio y balance entre:
  - Delivery vs. Casero
  - Semana vs. fin de semana
  - Placer/recompensa vs. cuidado/restricción
- 9) Aumento de la lectura de etiquetas: un consumidor cada vez más interesado por saber lo que come, a la vez que más desconfiado de la industria en general. Búsqueda de algunos elementos claves pero básicos: % de grasas, tipo de grasas, azúcar, sodio, etc. También empieza a darse la lectura del listado de ingredientes y, por ejemplo, el chequeo del tipo de edulcorantes, donde las terminologías complejas se asocian a aditivos artificiales.
- 10) “Menos es más”, simplicidad: lo simple aparece como una nueva garantía, no solo de transparencia de parte de la industria, sino también de alimentos más sanos.
  - Entre más corta la lista de “ingredientes”, más saludable es el producto.
  - Productos más simples en su composición, austeros en sus componentes intrínsecos y extrínsecos. Uso de ingredientes conocidos: lo difícil de leer y entender se asocia a artificialidad y mayor industrialización.



- Etiquetados transparentes, sin misterios, fáciles de entender. Estéticas puras y despojadas. Claridad y legibilidad. Detox visual.

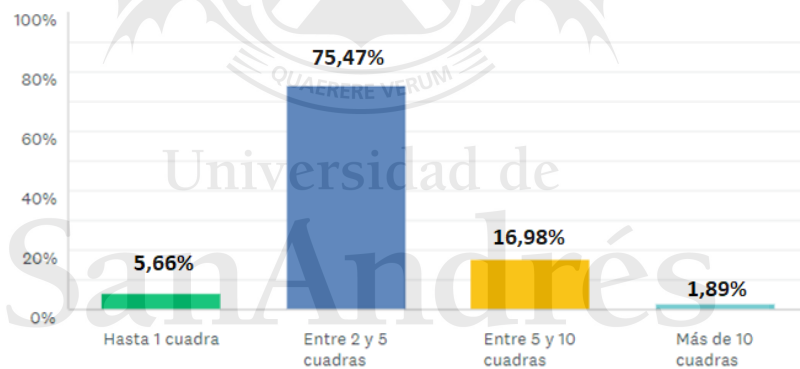
### Análisis del Consumidor<sup>6</sup>:

Se llevó a cabo una encuesta (Ver **Anexo 4**) a los consumidores de Föster Nutrition con los siguientes objetivos de investigación:

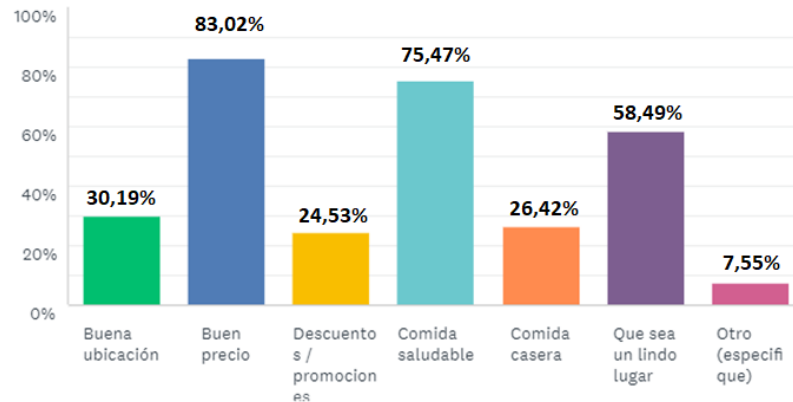
1. Dimensionar el mercado potencial
2. Entender los drivers de consumo para delimitar la competencia

Resultados de la encuesta de mercado:

Cuando comes en un restaurante, cuántas cuadras estás dispuesto a caminar?



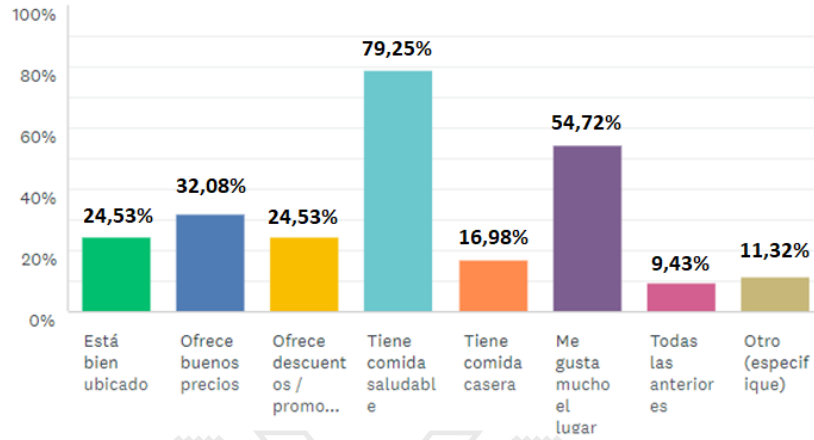
Cuando comes en un restaurante, qué buscas? Seleccioná todas las que apliquen:



Cuando se indagó sobre la cantidad de cuadras que están dispuestos a caminar los consumidores de Föster Nutrition, la gran mayoría (75,47%) está dispuesta a caminar **hasta 5 cuadras** para almorzar en un restaurante al mediodía y solo el 17% declara que caminaría entre 5 y 10 cuadras.

Cuando se preguntó qué buscan a la hora de almorzar en un restaurante, más del 80% dijo que busca **buen precio**, lo cual tiene sentido en este momento de crisis económica que atraviesa el país. A su vez, la gran mayoría (el 75,47%) dijo que busca **comida saludable** y la mitad (el 58,49%) quiere que el restaurante donde almuerza sea un **lugar lindo**. Quienes manifestaron otra variable de decisión a la hora de almorzar, dijeron que buscan **buena atención** y **velocidad de atención**.

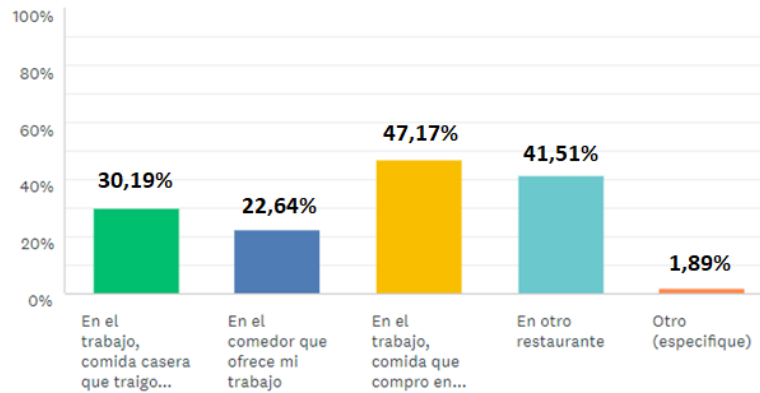
Por qué motivos elegís almorzar en Foster Nutrition? Seleccioná todas las que apliquen:



Por qué no vas todos los días a Foster Nutrition? Seleccioná todas las que apliquen:



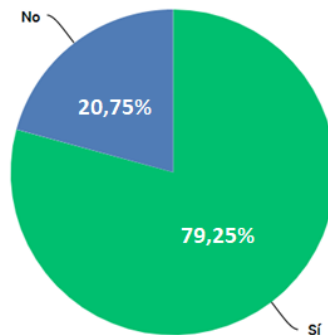
Cuando no almorzamos en Foster Nutrition, ¿en dónde lo haces? Selecciona todas las que apliquen:



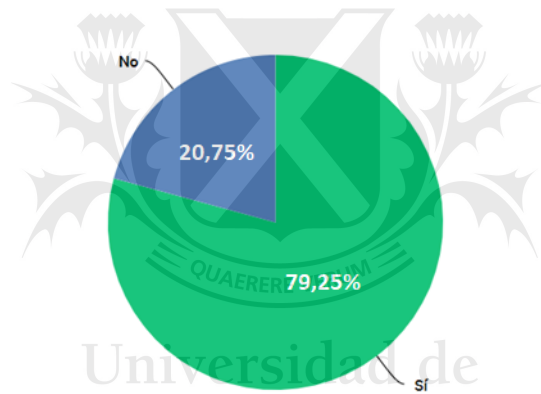
También se consultó a los consumidores sobre las variables de decisión al elegir Föster Nutrition: la gran mayoría (el 79,25%) declaró almorzar en Föster porque **tiene comida saludable** y, en segundo lugar, el 54,72% declaró hacerlo porque les **gusta mucho el lugar**. En cuanto a las razones que surgieron espontáneamente, las principales son **servicio y tecnología** y **buena experiencia**.

Luego se quiso entender por qué los consumidores no eligen almorzar en Föster todos los días y las tres principales razones son: **simplemente porque me gusta alternar** (43,40%), **porque no me queda cerca** (35,85%) y **porque me parece caro** (30,19%).

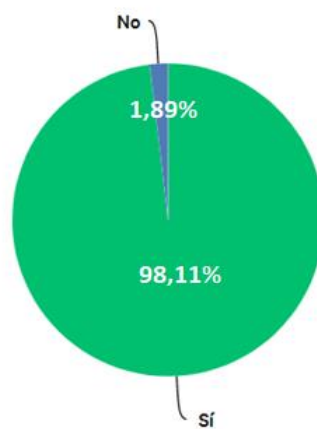
Cuando comprás en Foster Nutrition, habitualmente comes tu comida en el local?



Cuando comprás en Foster Nutrition, habitualmente vas acompañado?

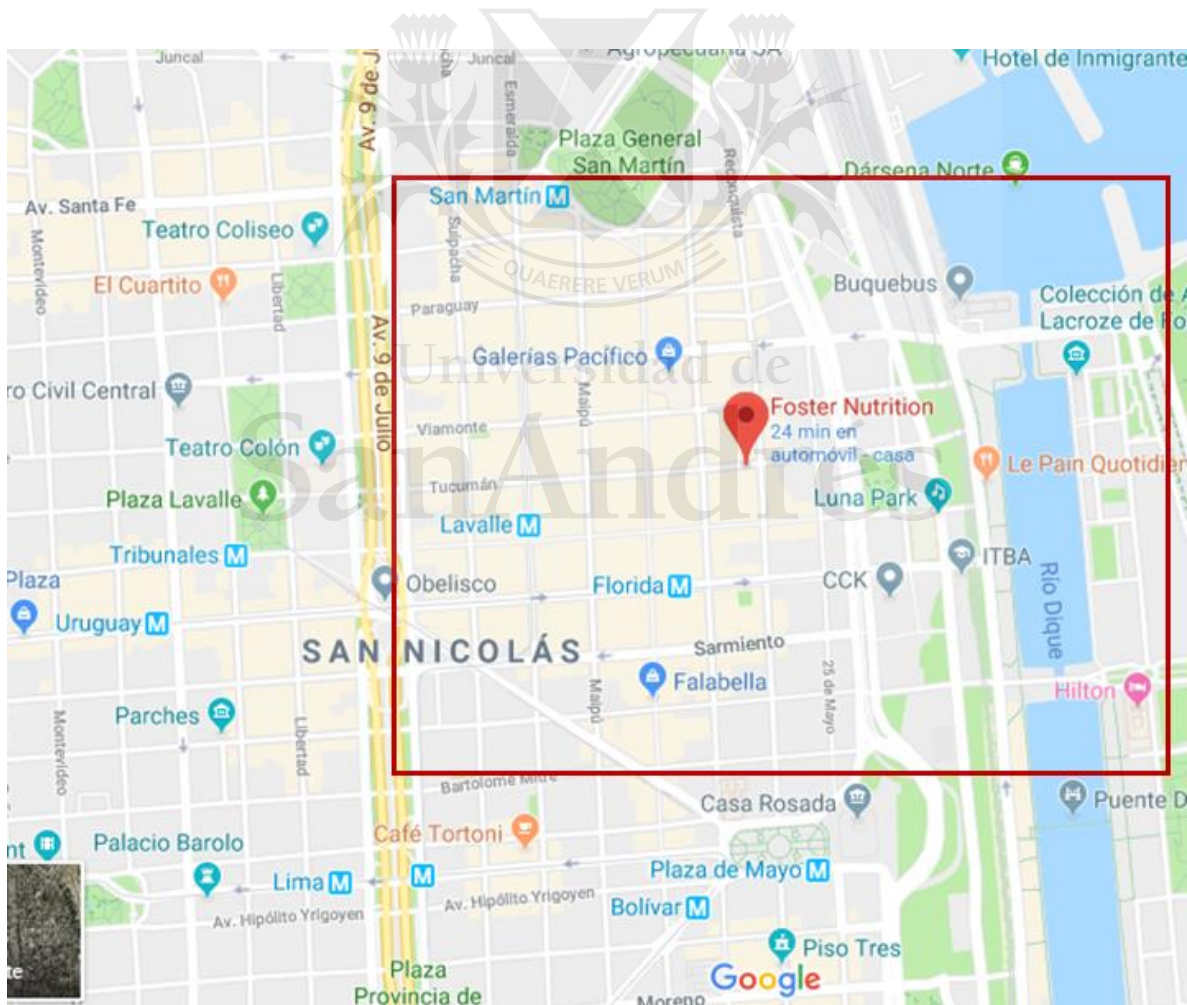


Soles recomendar Foster Nutrition a la gente que conoces?



Por último, se concluyó también que el 79,25% de los encuestados que almuerza en Föster Nutrition lo hace dentro del local, lo cual se condice con que buscan un lugar lindo para comer al mediodía. Casi el 80% dice ir acompañado a Föster y caso el 100% declara que lo suele recomendar a sus conocidos.

En conclusión, en cuanto al primer objetivo de la encuesta de dimensionar el mercado potencial, se tomará la respuesta de los consumidores sobre su disposición a caminar para almorzar. El 76% de los consumidores de Föster está dispuesto a caminar entre 2 y 5 cuadras y solo el 17% está dispuesto a caminar entre 5 y 10 cuadras. De esta manera quedó definido el mercado potencial que tiene Föster Nutrition para capturar.



En cuanto al segundo objetivo, entender los drivers de consumo, a través de las respuestas de los consumidores se concluye que las tres principales razones por las que eligen Föster son:

- 1. Comida saludable**
- 2. Lindo lugar/ambiente/experiencia**
- 3. Velocidad de atención y buen servicio**

Para satisfacer estas 3 principales razones de consumo, surge la oportunidad de ofrecer comida gourmet, saludable y nutricionalmente rica, que a la vez sea realmente “fast food” gracias a la tecnología aplicada que minimiza los tiempos de espera y las colas.

Para medir la variable del lugar, se considera la decoración del mismo, la luminosidad e iluminación, el tamaño y las comodidades que ofrece (por ejemplo, cantidad de enchufes, velocidad del wifi, climatización, etc.). También se considera importante el contar con un lugar al aire libre, ya sea terraza, patio o mesas a la calle, que es un punto muy bien valorado en el microcentro porteño.

**VALUE PROPOSITION FÖSTER = SALUD + EXPERIENCIA + SERVICIO**

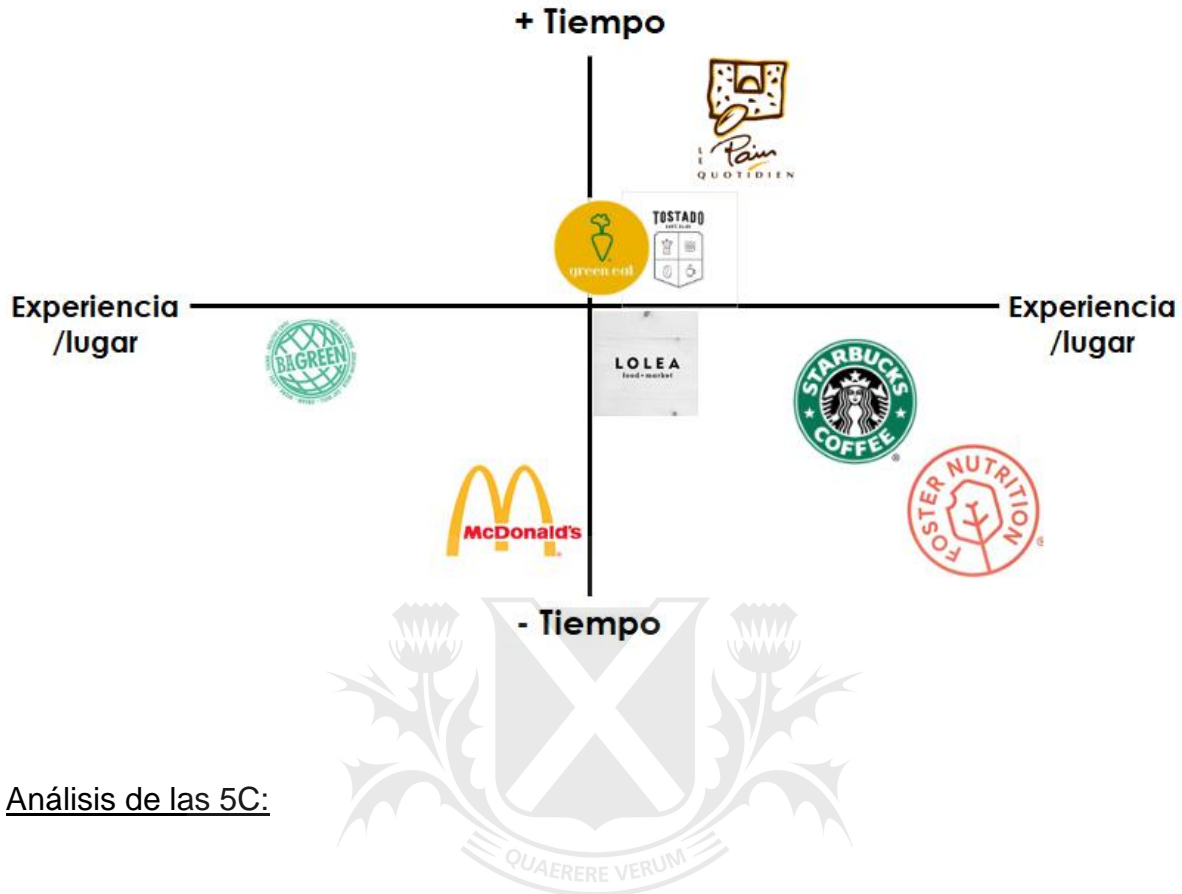
En función de los drivers de consumo, queda definida la propuesta de valor de Föster, su competencia y su estrategia para generar un EDGE o diferenciación<sup>7</sup>:

DRIVERS DE CONSUMO	FOSTER	COMPETENCIA	ESTRATEGIA
COMIDA SALUDABLE	Smart food: alimentos inteligentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Green Eat</li> <li>- LOLEA</li> <li>- Le Pain Quotidien</li> </ul>	Renovar los platos cada dos meses con recetas de estación
LUGAR / AMBIENTE	Maison antigua en monumento histórico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Starbucks</li> <li>- Le Pain Quotidien</li> <li>- Tostado</li> </ul>	Distintos lugares según necesidad: banquetas individuales, mesas comunitarias, sillones, terraza
VELOCIDAD DE ATENCIÓN	Tecnología y automatización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mc Donald's</li> <li>- Starbucks</li> <li>- LOLEA</li> </ul>	Servicio eficiente autogestionado, sin tiempos de espera ni interrupciones

Si comparamos a Föster con la competencia que identificamos en los diferentes drivers de consumo, podemos concluir que está muy bien posicionado en el mercado, por lo que el objetivo es hacer conocida la propuesta de Föster generando awareness y trial para generar trial:







### Análisis de las 5C:

- **Cientes:** definidos como personas jóvenes y adultas que trabajan en el microcentro porteño (a máximo 5 cuadras de Tucumán 422 donde queda Föster) cuya principal necesidad es comer rico, sano y rápido, cortando con la jornada laboral. Respecto de las necesidades y expectativas de los clientes, podría decirse que ellos siempre buscan maximizar su satisfacción y su excedente económico, logrando así que el valor de los bienes y servicios adquiridos sea lo más alto posible. Muchas veces surgen contradicciones a la hora de decidir ya que quieren comer comida de buena calidad nutricional y gastronómica al menor precio posible, lo que suele ser difícil de encontrar. Por otro lado, una necesidad no monetaria es la necesidad emocional de “cortar con la jornada laboral”, despejarse en medio de un día de trabajo muy agitado, y comer en un lugar lindo con buena música y buena compañía.

- Compañía: para satisfacer estas necesidades arriba detalladas, la principal ventaja competitiva que posee Föster es su proceso tecnológico, logrando que la experiencia de punta a punta sea rápida y fácil y que sus clientes utilicen su tiempo libre de almuerzo para lo que más les guste y dé placer. El lema de Föster es **“3 minutos para pedir, 57 minutos para vos”** ya que los clientes pueden pagar y retirar su pedido muy rápidamente y así disponer de los 57 minutos restantes de su hora de almuerzo para ellos. Pero éste no es el único diferencial que ofrece Föster Nutrition. También acompañan esta ventaja tecnológica con productos gourmet de excelente calidad, frescos y nutritivos, que se comercializan a precios razonables, en un entorno muy confortante: una mansión francesa, que es monumento histórico de la ciudad, con buena música y arte todo alrededor.
- Competidores: como se explicó anteriormente, la competencia de Föster es distinta según cada driver de consumo.  
De todas formas, podríamos decir que la competencia directa más cercana es la cadena de comidas rápidas y gourmet Green Eat. Fundada en 2011, sus creadores, los mismos de Tea Connection, consideraron interesante desarrollar un local basado en el concepto de comida natural, inspirados en modelos similares que ya funcionaban en otros países de Europa. El objetivo principal de Green Eat es ser referentes de comida natural y reconocidos por el servicio brindado en sus locales. Para ello buscan que los productos que se comercializan sean frescos y no estén fabricados con conservantes ni aditivos. Utilizan el packaging como herramienta de diferenciación para darle identidad a la marca y captar la atención del público, a través de mensajes en los envases que destacan por su originalidad y positivismo. La propuesta de valor es ofrecer las mejores y más originales recetas, con los ingredientes más frescos, mediante un proceso fácil y rápido, por medio de un excelente servicio. Bajo su slogan “Comé rico y sano” buscan hacer hincapié en la idea de que la comida sana puede ser rica al mismo tiempo. Tal como lo indican en sus locales “Estamos trabajando ahora para que disfrutes lo que hacemos

en el día. Donamos lo que no vendemos y mañana empezamos desde cero de nuevo”.

- Colaboradores: los principales colaboradores de Föster son sus proveedores. Para crear este innovador concepto y, sobre todo, para llevarlo a cabo, Föster se apalanca principalmente en su “partner” tecnológico (una “Software Factory”) y en MercadoPago para todo lo referido a pago a través de los “point of sale” o “tablets”. Además, como cualquier restaurante, cuenta con proveedores de comida, bebida, packaging, etc. También es importante destacar que su equipo de trabajo, integrado por chefs y gente especializada en manejo de locales gastronómicos es fundamental para llevar a cabo la operación.
- Contexto: el contexto que se vive en el país es relativamente propicio para hacer crecer una propuesta de este tipo. En primer lugar, porque las personas contamos cada vez con menos tiempo y, en segundo lugar, porque el avance de la tecnología y la rápida adopción de esta facilita la incorporación de este nuevo hábito en el mundo de la gastronomía. Sin embargo, como desfavorable, el contexto país dificulta mucho la gestión de un negocio que no comercializa productos o servicios de primera necesidad debido a la importante crisis económica que está atravesando la Argentina. Una de las industrias muy afectadas en contexto de crisis es la gastronómica debido a que no es indispensable y a que representa un gasto considerable para las personas en comparación con comer comida casera elaborada en el hogar.

## Análisis de Situación Interna

### Análisis FODA<sup>8</sup>:

Föster Nutrition es el primer restaurante automatizado de América Latina. El único concepto similar que existe en el mundo Occidental se encuentra en Silicon Valley, por lo que es una propuesta realmente innovadora a nivel mundial. Respecto al mundo Oriental, Japón ofrece algunos servicios gastronómicos de este tipo, pero bastante diferentes a Föster Nutrition debido a las particularidades culturales del país.

El menú de Föster es saludable, nutritivo y gourmet, con un “edge” versus la competencia que es el servicio: la rapidez, comodidad y facilidad con la que el consumidor realiza y retira el pedido. Apalancado en el “insight”/tensión que se presenta en el trabajador porteño- que no tiene tiempo para almorzar pero que, a la vez, necesita hacerlo ya que quiere cortar con la jornada laboral- Föster busca satisfacer esta necesidad y le facilita su pedido en tan solo 3 minutos para poder disfrutar de los 57 minutos restantes de almuerzo.

Para cumplir con su propuesta de valor, Föster cuenta con una red de proveedores extensa que se puede simplificar en: proveedores de gastronomía (comercios del mercado central, una pastelería y una cafetería), de packaging y de servicios tecnológicos. También necesita contar con un equipo de trabajo idóneo: los chefs que se encargan de preparar la comida, quienes se encargan de armar los pedidos, los jefes de salón que ayudan y asisten a los comensales en caso de ser necesario y el equipo de IT que debe asegurar el correcto funcionamiento del “software”.

- Fortalezas: la principal fortaleza es la tecnología, que hace de Föster una experiencia única, ya que no hay otro competidor en el mercado que cuente con este tipo de servicio. En segundo lugar, el ambiente de Föster es, sin dudas, una fortaleza. El estar situado en una mansión francesa permite que

se viva dicha experiencia y que los clientes se sumerjan en una especie de burbuja o isla en el medio del microcentro porteño. Otra fortaleza es la ubicación donde se encuentra Föster, en pleno microcentro porteño, ya que es un centro neurálgico en donde se concentra y circula muchísima gente todos los días. Además, cuentan con la fortaleza de la marca “Föster Nutrition” que empieza a hacerse conocida y a construir su posicionamiento como un restaurante con comida saludable, nutritiva y servicio sumamente ágil. Ser los creadores de la categoría de comidas gourmet “fast-food” y de la gastronomía automatizada es una gran fortaleza que tienen que explotar ya que siempre que una marca llega primero al mercado tiene muchas más chances de éxito.

- Oportunidades: la principal oportunidad de Föster es que el mercado está sumamente atrasado en cuanto a la tecnología que utiliza, razón por la cual los procesos de pedido, retiro de producto y pago son muy largos. Frecuentemente se generan largas colas en los restaurantes de la competencia y esto suele incomodar e irritar a los oficinistas. Más aún, hay algunos comercios que incluso no utilizan pago electrónico y aceptan únicamente efectivo, haciendo que el servicio sea incómodo (el consumidor tiene que tener efectivo en su billetera) e ineficiente (se generan largas colas para el proceso de pago). En resumidas cuentas, la principal oportunidad es que la competencia se encuentra atrasada en dichos aspectos.

Por otro lado, una gran oportunidad es que el mercado de comida sana está en auge y constante crecimiento. Como se mencionó anteriormente, una de las tendencias que actualmente se observa de manera muy evidente ya es la de Bienestar y Saludabilidad. La gente actualmente es muy consciente de cómo se alimenta, qué ingredientes debe ingerir y cuáles no, en definitiva, cómo debe nutrirse, lo cual Föster predica desde su nombre. Incluso, el resto de las tendencias expuestas anteriormente están muy alineadas con la propuesta de valor de Föster, siendo esto una gran oportunidad mediante la cual apalancarse.

- Debilidades: en primer lugar, destaco los recursos escasos propio de cualquier emprendimiento con pocos años de vida y, al mismo tiempo, la necesidad de invertir fuertemente para hacer crecer el negocio. Conseguir financiamiento no es fácil para un emprendimiento ya que implica invertir plata a riesgo y, por ende, cuesta mucho convencer a los inversores. Si bien en el país hay mucha gente interesada en invertir en este tipo de “start ups”, y como mencionamos anteriormente el gobierno lo promueve, no es fácil ser la “start up” elegida frente a muchas otras opciones. Esta es una debilidad frente a la competencia de Föster ya constituida, a la cual debiera costarle menos conseguir financiamiento ya que tiene una marca más consolidada o tiene un P&L más robusto para justificar el retorno de la inversión.

Otra debilidad identificada es el tener un equipo de trabajo reducido y contar con demasiadas tareas para realizar. Lógicamente, el equipo es chico, por lo que cada uno tiene muchas responsabilidades y jornadas de trabajo muy extensas. Además, para los fundadores de Föster resulta muy difícil sumar gente al equipo ya que son muy exigentes y tienen estándares de calidad y excelencia altos, sumado a que en el rubro gastronómico es complicado encontrar trabajadores de confianza y responsables.

Por último, el depender de la empresa desarrolladora del software para el desempeño del negocio del día a día, es una clara debilidad frente a la competencia que no opera con tecnología. Si bien el software fue desarrollado de manera tal de que no se necesite gente para operar el restaurante, en un comienzo suelen surgir muchos errores por lo que los técnicos deben estar permanentemente resolviéndolos.

- Amenazas: la principal amenaza es la competencia actual y la posibilidad de que desarrollen e implementen este mismo servicio automatizado, o uno similar, en sus locales de la zona. Al cabo de un tiempo- y una inversión considerable- los competidores podrían replicar el modelo de negocio que plantea Föster para mejorar los tiempos y la calidad del servicio y, a la vez, reducir la cantidad de trabajadores necesarios para operar sus locales.

También podrían empezar a surgir nuevos “followers” de mercado que ingresen a competir en el mercado de comidas gourmet automatizadas del microcentro. Si bien las barreras de entrada a este mercado no son bajas- se requiere mucho conocimiento de tecnología y de gastronomía, y una importante inversión para desarrollar el software y el hardware- como este modelo de negocio es una nueva tendencia, la atractividad del mismo es alta y muchos van a querer entrar.

Otra amenaza considerable es la crisis económica que atraviesa el país: según informó el Indec, en 2018 el pico de inflación se dio en septiembre con 6.5% y en mayo 2019 se desaceleró un poco cerrando en 3.1%, pero con una inflación acumulada en los últimos doce meses de 57.3%. Esto claramente repercute en la economía de los consumidores de Föster ya que reduce su poder real de compra.<sup>9</sup>



## Plan de Marketing

### Estrategia de Planeamiento de Marca:

Para comenzar a delinear la estrategia de Föster Nutrition, considero que un buen puntapié inicial es el Proceso de Estrategia de Planeamiento de Marca:



### 1) Consumer Basement

Para entender al consumidor, llevé a cabo un trabajo de observación a partir del cual definí los distintos segmentos de mercado posibles para atender. En el marco de este trabajo, se analizó cada uno de ellos con el objetivo de determinar el mercado target objetivo. Una correcta segmentación es fundamental ya que es el inicio de la Estrategia de Marketing.

La selección del mercado objetivo consiste en evaluar el atractivo de cada segmento de mercado, analizando también la información de la compañía y de sus competidores, y seleccionando uno o más para entrar y atender. La clave para la selección del mercado de destino es la diferenciación.

La segmentación se realizó a partir de variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales.



### Variables geográficas

- País: Argentina
- Provincia: Buenos Aires
- Barrios/localidades: Microcentro y Puerto Madero

### Variables demográficas

- Edad: 20 – 65 años
- Género: masculino y femenino
- Nivel socioeconómico: ABC1 y C2
- Ocupación: profesionales y estudiantes

### Variables psicográficas

- Estilo de vida: personas que trabajan y/o estudian y tienen un estilo de vida relativamente saludable
- Personalidad: personas alegres, aventuradas, experimentadoras y autosuficientes.
- Actitudes: creativos, exploradores, ávidos por probar cosas nuevas, amantes de la tecnología, con una vida social activa y una carga laboral grande.
- Intereses: personas que tienen interés en aprender cosas nuevas y vivir nuevas experiencias, para contarlas y compartirlas en sus redes sociales. Interesados por el arte en todas sus formas (la música, la pintura, etc.), la gastronomía, el deporte y la vida sana en general.

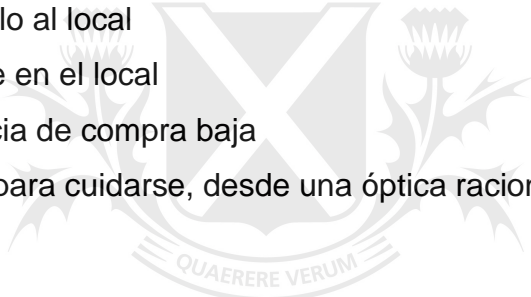
### Variables conductuales

- Beneficios emocionales: te hace sentir saludable y bien físicamente; te permite maximizar el tiempo libre y te hace sentir una persona eficiente; te hace sentir una persona “trendy” por estar a la vanguardia del uso de la tecnología.
- Tipo de visita a Föster: solo o acompañado de alguien
- Tipo de almuerzo: to-go o en el local

Se identificaron los siguientes segmentos de mercado como resultado de la observación:

- “Fit & Green Professional”
  - Tiene poco tiempo
  - Es joven (20 a 40 años)
  - Asiste solo al local
  - Compra “to go”
  - Frecuencia de compra alta
  - Compra por placer, desde una óptica emocional
- “Social Visitor”
  - Tiene 1 hora para comer
  - Es joven (20 a 40 años)
  - Asiste acompañado al local
  - Consume en el local
  - Frecuencia de compra alta
  - Compra por cuidarse, desde una óptica racional
- “Relaxed Tourist”
  - Tiene tiempo ilimitado
  - Es joven (20 a 40 años)
  - Asiste acompañado al local
  - Consume en el local
  - Frecuencia de compra baja
  - Compra por placer, desde una óptica emocional
- “Coffee Fan”
  - Tiene poco tiempo
  - Es joven (20 a 40 años)
  - Asiste solo al local
  - Compra “to go”
  - Frecuencia de compra alta

- Compra para cuidarse, desde una óptica racional
- **“Wifi Seeker”**
  - Tiene poco tiempo
  - Es joven (20 a 40 años)
  - Asiste solo al local
  - Consume en el local
  - Frecuencia de compra alta
  - Compra para cuidarse, desde una óptica racional
- **“Innovative Adult”**
  - Tiene tiempo ilimitado
  - Es adulto (40 a 65 años)
  - Asiste solo al local
  - Consume en el local
  - Frecuencia de compra baja
  - Compra para cuidarse, desde una óptica racional



## SEGMENTOS DE MERCADO



### **Fit & Green Professional**

Tiene poco tiempo  
Es joven (20 a 40 años)  
Asiste solo al local  
Compra “to go”  
Frecuencia de compra alta  
Compra por placer, desde una óptica emocional



### **Social Visitor**

Tiene 1 hora para comer  
Es joven (20 a 40 años)  
Asiste acompañado al local  
Consume en el local  
Frecuencia de compra alta  
Compra por cuidarse, desde una óptica racional



### **Relaxed Tourist**

Tiene tiempo ilimitado  
Es joven (20 a 40 años)  
Asiste acompañado al local  
Consume en el local  
Frecuencia de compra baja  
Compra por placer, desde una óptica emocional



### **Coffee Fan**

Tiene poco tiempo  
Es joven (20 a 40 años)  
Asiste solo al local  
Compra “to go”  
Frecuencia de compra alta  
Compra para cuidarse, desde una óptica racional



### **Wifi Seeker**

Tiene poco tiempo  
Es joven (20 a 40 años)  
Asiste solo al local  
Consume en el local  
Frecuencia de compra alta  
Compra para cuidarse, desde una óptica racional



### **Innovative Adult**

Tiene tiempo ilimitado  
Es adulto (40 a 65 años)  
Asiste solo al local  
Consume en el local  
Frecuencia de compra baja  
Compra para cuidarse, desde una óptica racional

Para definir qué segmentos de mercado se convertirán en Core Target, se realizó un pequeño análisis del potencial de cada uno en función a tres variables identificadas como importantes:

- Product market fit: identificación con la propuesta de valor de Fōster
- Availability: disponibilidad en la zona
- Profitability: potencial de compra (consumo per cápita y frecuencia de compra) versus costo de servicio

POTENCIAL DE LOS SEGMENTOS	FIT & GREEN PROFESSIONAL	SOCIAL VISITOR	RELAXED TOURIST	COFFEE FAN	WIFI SEEKER	INNOVATIVE ADULT
PRODUCT MARKET FIT	✓	✓		✓	✓	✓
AVAILABILITY	✓			✓	✓	
PROFITABILITY	✓	✓	✓	✓		

Universidad de  
San Andrés

La decisión estratégica de Fōster Nutrition es atender al segmento **“Fit & Green Professional”** y al **“Coffee Fan”**, por su mayor consumo per cápita y frecuencia de visita que posibilita fidelizarlos y por su mayor rentabilidad. El target objetivo queda definido como ***jóvenes adultos, hombre y mujeres entre 20 y 40 años, que eligen la comida sana por placer y para cuidar su salud.***

La principal tensión que se encuentra en este tipo de personas es que cuentan con muy poco tiempo durante el día debido a sus obligaciones laborales y personales y que, al mismo tiempo, tienen muchos intereses y “hobbies” que les gusta explorar en su escaso tiempo libre. Es por esto por lo que utilizan todos los atajos posibles

para ahorrar tiempo y simplificar su vida ya que, de esta manera, tendrán más momentos para ellos mismos, para vivir y disfrutar de aquellas cosas que los apasionan.

Al mismo tiempo, y relacionado con el punto anterior, se observa otra tensión en este target: el hecho de tener poco tiempo durante su jornada laboral no los desincentiva a la hora de almorzar, ya que no están dispuestos a elegir comida de poca calidad nutricional al paso si no que priorizan la comida saludable y natural. De hecho, necesitan cortar su jornada laboral porque el break del almuerzo resulta liberador y los ayuda a cargar energías para lo que queda del día.

A la hora de almorzar, este target elige comida nutritiva y saludable para cuidar su cuerpo y busca lugares que sean rápidos y eficientes en el servicio para maximizar su tiempo libre de almuerzo. Muchas veces las dos cosas van contrapuestas.

Insight: “Almorzar comida gourmet y nutritiva habla bien de mi estado de salud y me hace sentir mejor conmigo mismo, más aún si está al alcance de mi mano.”

## 2) Brand Platform

Universidad de  
San Andrés

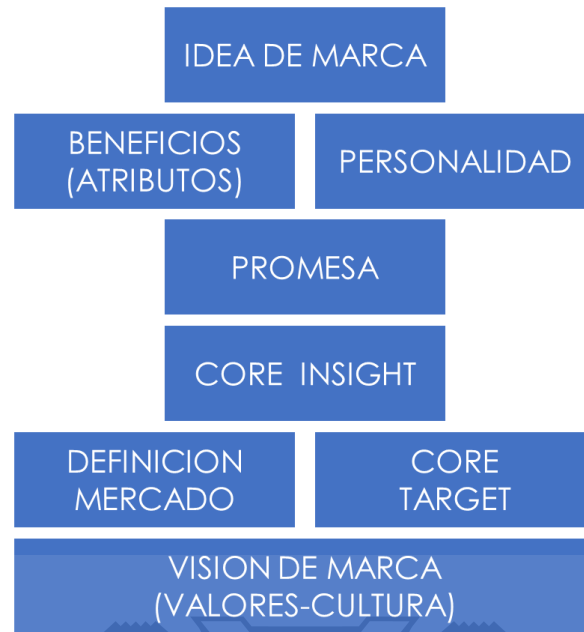
# BRAND PLATFORM



El Territorio de una marca es un “espacio simbólico” relevante en la vida de las personas, preexistente a la marca, y de la cual la marca puede apropiarse de manera única y diferencial. Básicamente es el tema que está detrás del Insight y la Tensión. Al elegir el territorio de una marca, se debe considerar que sea relevante, original, fértil y consistente con la propia marca. Una vez definido el territorio, la marca debe tener un punto de vista asociado al mismo.

El territorio definido es el de la **AUTORREALIZACION**, dentro del cual el punto de vista de la marca es: La autorrealización es el equilibrio justo entre cuidarse y disfrutar y se da en los pequeños logros del día a día.

### 3) Brand Positioning



Visión de marca (valores-cultura): es la expresión más abstracta que define y justifica la presencia de una compañía en un negocio. Es la declaración a través de la cual la compañía le “pasa el poder” a sus marcas para que éstas vectoricen y materialicen todo el acervo de valores, rasgos culturales y mirada que se tiene sobre la industria.

La visión de marca de Föster Nutrition es: Mejorar la calidad de vida de los clientes a través de dos pilares: ofreciendo comida gourmet y saludable y minimizando el tiempo y los costos del servicio, con el objetivo de que las personas se autorrealicen y disfruten al máximo de su tiempo libre.

Visión de mercado: es la visión completa de la competencia real que determina las oportunidades para extender la marca y quién gana cuando uno pierde. A mayor amplitud en la definición del mercado, mayor oportunidad para crecer, pero más difícil para capturar valor (incluso con riesgo de dilución).

Para Föster Nutrition, la definición de mercado es distinta según el nivel de precisión con el que se mida:

- Mercado Core: restaurantes que ofrecen comida gourmet y saludable con un modelo de servicio “self-service”.
- Competencia Directa: restaurantes que ofrecen cualquier tipo de comida con un modelo de servicio “self-service”.
- Competencia Indirecta: comida elaborada en la casa y envasada para comer en el trabajo al mediodía.

Core Target: es la definición y la descripción detallada del consumidor objetivo, capturando valores, actitudes y necesidades, para definir las acciones a realizar por la marca y maximizar la potencia ejecucional.

- Actitudes ante la vida: creativos, exploradores, ávidos por probar cosas nuevas, amantes de la tecnología, con una vida social activa y una carga laboral grande.
- Centros de interés/puntos de pasión: el arte en todas sus formas (la música, la pintura, etc.), la gastronomía, el deporte y la vida sana en general.
- Necesidades de la categoría: uso eficiente del tiempo, pero sin sacrificar calidad, nutrición y sabor.
- Socio demográficos: hombres y mujeres del segmento ABC1 y C2, de entre 20 y 40 años, que trabajan en el microcentro.

Para Föster Nutrition, la definición del core target es: jóvenes adultos, **hombres y mujeres ABC1 y C2, de entre 20 y 40 años, que eligen la comida sana por placer y para cuidarse.**

Core Insight: es una verdad humana, un problema no resuelto, una necesidad no satisfecha parcial o totalmente. Es la clave para sostener la promesa de marca y la puerta de entrada a la vida del consumidor para que la marca ayude a mejorarla un poco.



Para Föster Nutrition, el insight detectado es “Almorzar comida gourmet y nutritiva habla bien de mi estado de salud y me hace sentir mejor conmigo mismo, más aún si está al alcance de mi mano.”

Promesa: es lo que la marca va a hacer por el consumidor y está estrechamente relacionada con el insight. Debe ser consistente con todo el mix de marca y con la experiencia de consumo y pone en juego los beneficios, atributos y verdades de la marca.

Para Föster Nutrition, la promesa de marca es: “Föster me permite comer nutritiva y saludablemente en el menor tiempo posible y me ayuda a despejarme un rato, haciéndome sentir bien conmigo mismo tanto física como mentalmente.”

Beneficios (atributos): son los atributos físicos y emocionales que sostienen la promesa de marca y, en definitiva, son la razón concreta para comprar. Deben ser medibles y operables a través del mix. Debe existir estrecha conexión y equilibrio entre los niveles funcionales y emocionales. A mayor desarrollo marcario mayor capacidad de expansión y abstracción de atributos emocionales, pero nunca se deben olvidar los intrínsecos.

- Beneficios físicos: comida y bebida nutritiva y saludable, con amplia variedad de opciones; maison antigua con muestras de arte itinerante y buena música; tecnología de punta para eficientizar los procesos.
- Beneficios emocionales: te hace sentir saludable y bien físicamente; te permite maximizar el tiempo libre y te hace sentir una persona eficiente; te hace sentir una persona “trendy” por estar a la vanguardia del uso de la tecnología.

Personalidad: es el tono, la guía para todo el mix de marca, especialmente la comunicación. Debe combinarse con los beneficios, idealmente intrínsecos y extrínsecos.

Föster Nutrition es moderna, creativa, canchera y está siempre a la vanguardia. Me habla de frente como un amigo, es confiable y sincera.

Idea de marca: es el call to action hacia el futuro de la marca, capturando la emoción y no sólo la función. Puede haber una versión larga y otra corta.

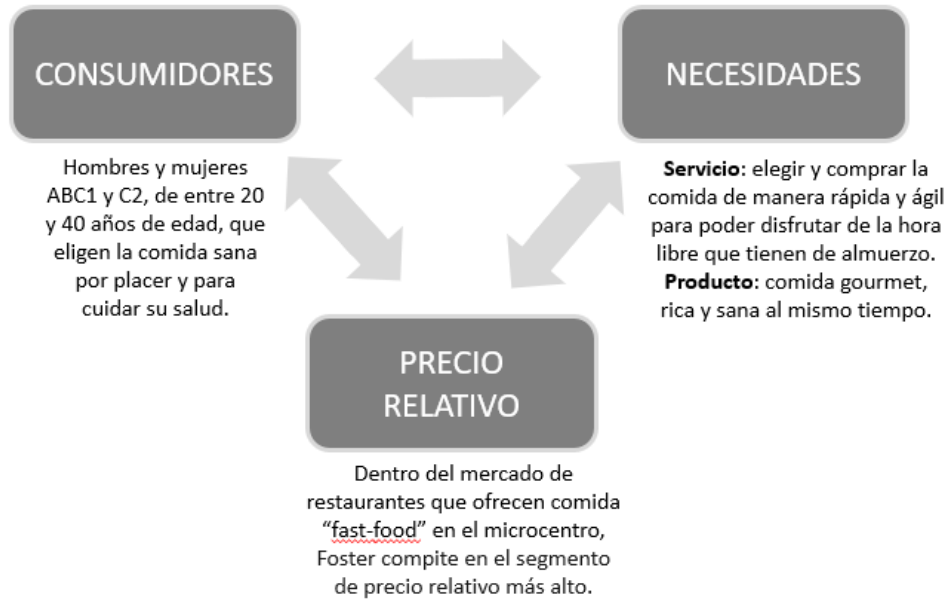
### **Idea de marca de Föster Nutrition: ¡Sé tu mejor versión de vos mismo!**

En conclusión, el posicionamiento se define como la identificación de una “unique selling proposition” sobre el producto o servicio. Es hacer del mismo algo distintivo y atractivo en relación con la competencia en la mente del consumidor objetivo. El posicionamiento surge de responder a tres preguntas clave: quiénes son los consumidores, cuáles son las necesidades que el producto o servicio satisface y por qué es la mejor opción para satisfacerlas. Un buen posicionamiento refleja una diferenciación frente a la competencia y guía el desarrollo del marketing mix.

Enunciado de posicionamiento: “Föster es el mejor restaurant self-service porque ofrece comida saludable y una experiencia única de punta a punta a través de un local trendy con tecnología para minimizar los tiempos de espera.”

La **propuesta de valor** queda definida de la siguiente manera:

- Consumidores: hombres y mujeres ABC1 y C2, de entre 20 y 40 años, *que eligen la comida sana por placer y para cuidar su salud.*
- Necesidades: por un lado, elegir y comprar la comida de manera rápida y ágil para poder disfrutar de la hora libre que tienen de almuerzo; por otro lado, comer algo que sea rico, sano y gourmet a la vez.
- Precio relativo: dentro del mercado de restaurantes que ofrecen comida “fast-food” en el microcentro, Föster compite en el segmento de precio relativo más alto.



#### 4) Portfolio Positioning

El modelo de portafolio utilizado por Föster es el de la mono marca ya que todos los productos son comercializados están bajo la marca "Föster Nutrition" y luego poseen descriptores que ayudan a los consumidores a entender qué es cada cosa. Por ejemplo: ensalada de salmón gravlax, jugo détox de remolacha, etc. Todos los productos son directamente ofrecidos por la marca corporativa, por lo que hay una identidad compartida con una única marca paraguas. La marca paraguas se relaciona de la misma forma con todos los grupos de interés. Los productos tienen un grado de correlación entre sí y la calidad esperada es acorde para todos los productos. Los productos no tienen una marca individual propia, solo tienen descriptores. De esta manera se logra una mayor eficiencia de inversión, se reduce el coste de gestión y administración, tanto organizativo como de comunicación y creación de marca. Además, como hay un awareness/conocimiento de marca instalado, se facilita la introducción de nuevos productos.

Este modelo ayuda a construir marcas coherentes, con gran visibilidad y notoriedad en el mercado. Donde cada producto contribuye al valor/equity de la marca paraguas. La clave para que este modelo tenga éxito es que los bienes o servicios

que se comercializan bajo un nombre común tengan algún tipo de conexión clara. De esta forma, el modelo presenta limitaciones para la extensión de portafolio ya que la homogeneidad estilística es mandatoria.

Como negativo, este modelo presenta una mayor rigidez y mayores riesgos ya que todo recae sobre esta única marca paraguas. Una de sus principales desventajas es que la mala publicidad de un solo producto puede afectar a la marca principal y a los demás productos que contempla. El posicionamiento recae mayoritariamente en la marca paraguas y los descriptores se tienen que hacer cargo de la parte funcional de la promesa.

### Objetivos y Metas:

Cada objetivo debe explicar qué se pretende lograr y debe indicar cuánto y cuándo se obtendrá cada uno. Los objetivos se definirán de acuerdo a la técnica SMART, por lo que deben ser:

- Específicos (S): Concretos, tiene que estar claro lo que se busca conseguir.
- Medibles (M): Debe haber herramientas para analizar si se está alcanzando el objetivo y en qué proporción.
- Alcanzables (A): Deben ser posibles y con real probabilidad de concreción. Los recursos disponibles determinan si el objetivo es acorde a la situación de la empresa.
- Relevantes (R): El objetivo debe tener una finalidad que genere un beneficio concreto para la empresa.
- Tiempo (T): Se debe fijar un tiempo determinado para el cumplimiento del objetivo

Los objetivos definidos surgen en función a las principales conclusiones del análisis de situación externa e interna realizados previamente:

- Nuevas Sensorialidades y Experiencias: actualmente se observa que experimentar interpela más que poseer, sobre todo en NSE medios y altos. Además, el disfrute puede potenciarse cuando se comparte: experiencias “shareables” e “instagramables” incrementan el placer en todos los NSE.
- Simplicidad: el poder del “shortcut” para facilitar nuestras vidas. Es la búsqueda de la facilidad versus la sofisticación. No implica resignar las cosas importantes si no solamente reasignar donde realmente está el valor. Por ejemplo, PedidosYa, Globo, Rappi, etc.
- Lealtad: las personas buscan sentirse parte de algo, de un grupo de gente con el que se identifican, de una comunidad que tiene sus mismos gustos. Por su parte, las marcas promueven que se formen comunidades, empezando por las RRSS en donde construyen sus “seguidores” y siguiendo por los “Loyalty Programs” que generan fidelidad a través de puntos que se cambian por regalos y descuentos.
- Hyper-Personalización: la personalización ayuda a mejorar las relaciones con los clientes porque mejora ampliamente su experiencia de consumo.
- Word of Mouth/Recomendación: es el principal driver por el que la gente elige consumir un producto o servicio. En función de esto, surgen los “Referral Programs” a través de los cuales se premia a la gente cuando trae nuevos consumidores a la marca.
- El 90% de los consumidores recomienda Föster a la gente que conoce.
- La distancia es un factor clave a la hora de elegir dónde almorzar. La segunda razón por la que los usuarios no eligen Föster todos los días es la cercanía (36%). El 76% de los consumidores de Föster está dispuesto a caminar entre 2 y 5 cuadras.

Como consecuencia, se desarrollará la estrategia de crecimiento y expansión de Föster desde cuatro formas distintas y se decidirá en qué orden se abordará cada una en función de su “size of the prize” y su ROMI (“Return on Marketing Investment”):

1. Expandir la base de clientes actuales de 1.291 a 2.324 por mes (+80%) en seis meses a través de la implementación de un **“Referral program”** y mediante la oferta de combos diarios a precios accesibles (entry price).
2. Ofrecer **nuevos canales de comercialización** mediante proveedores de “on-demand delivery” para aumentar la base de consumidores venciendo los límites geográficos, creciendo un 30% en tickets por día (de 136 a 177) en tres meses.
3. Fidelizar y retener a los clientes de Fōster Nutrition mediante el desarrollo de un **“Loyalty program”** llamado “Comunidad Fōster” y el lanzamiento de la APP para aumentar el valor vitalicio de los clientes un 20% en doce meses.
4. Expandir la línea de productos y servicios actuales aumentando el **Average Revenue Per User (ARPU)** de un valor de ticket promedio mensual por cliente de \$550 a \$771 (+40%) en seis meses.

#### Desarrollo de la Estrategia y Marketing Mix:

1. Expandir la base de clientes actuales de 1.291 a 2.324 por mes (+80%) en seis meses a través de la implementación de un **“Referral program”** y mediante la oferta de combos diarios a precios accesibles (entry price).

Las Referencias Personales (o “Word of Mouth”) son el mayor generador de actitudes y comportamientos, mucho más efectivos en impulsar la compra y el consumo que los medios de comunicación tradicionales.

¿Cómo podría promover Fōster Nutrition las Referencias Personales con sus clientes?

- Primero y principal, logrando que sus clientes queden satisfechos con el producto y servicio brindados. Este punto, si bien parece muy básico, a veces no se cumple.

Para lograr esto es fundamental diseñar servicios y experiencias “memorables” de alto impacto. “El poder de la experiencia radica en lograr una conexión emocional entre el cliente y la empresa” según Disney Institute. “El 70% de los recursos debería dedicarse a servicio al cliente y el 30% a marketing, a la inversa de lo que suele ocurrir” sostiene Jeff Bezos, fundador de Amazon. La experiencia genera diferenciación ya que una marca que no deja marca no es una marca.

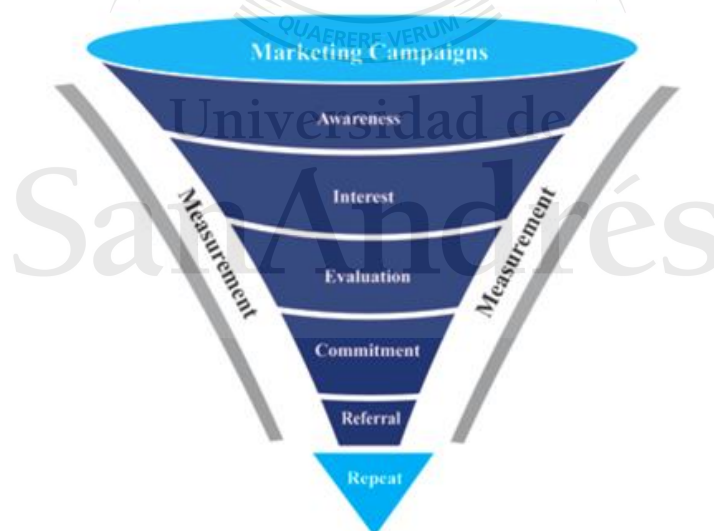
Esto es clave ya que sabemos que el 90% de las personas priorizan las experiencias por sobre las posesiones en su vida personal mientras que el 54% de los consumidores afirman que las marcas no se preocupan por brindarles una buena experiencia.<sup>10</sup>

- Facilitando y promoviendo el intercambio de información, por ejemplo, invitando a compartir novedades y experiencias con amigos por mail o por redes sociales, a cambio de la participación en sorteos por almuerzos gratis.
- Eligiendo influenciadores que hagan fit con Föster y poniendo la marca en manos de dichos líderes de opinión para traccionar la demanda, a cambio de almuerzos sin cargo y/o de productos gratis a domicilio.
- Pidiendo referidos a cambio de algún beneficio como, por ejemplo, un descuento o productos gratis para la próxima compra.

Nos focalizaremos en la última acción que implica desarrollar un programa de referidos. Para llevarlo a cabo, Föster deberá desarrollar una funcionalidad en su software que permita al usuario ingresar el correo de mail de un amigo al finalizar su compra en el “point of sale”. A su vez, el sistema deberá identificar el DNI de quien refiere para que éste no pueda hacerlo más de una vez. Como consecuencia, el usuario y el referido recibirían un código de descuento para utilizar en el mes en curso.

Se otorgará un 20% de descuento al usuario que refiere, para generar frecuencia de consumo, y un 30% al referido, con el objetivo de incentivar el trial. Esta acción se llevará a cabo, en principio, durante tres meses ya que el objetivo de crecimiento de tickets promedio por día a alcanzar es ambicioso (+50%). Se estima que un 70% de los usuarios que asisten a Föster diariamente optarán por referir a un amigo a cambio de un descuento y el 60% de los referidos optarán por ir a Föster Nutrition a probar la comida y hacer uso de su descuento. También se estima que, de los usuarios referidos totales, quedará un residual del 80% como nuevos consumidores una vez finalizada la acción.

En paralelo, se realizará una campaña de Marketing a través del canal digital con una inversión estimada de \$50.000 para los tres meses que dure la acción. El objetivo de dicha campaña será comunicar el programa de referidos para que los usuarios alcanzados por la misma se conviertan en usuarios que refieren a través de un “Funnel” de Conversión como el siguiente:



Con la inversión alocada a esta campaña digital, se alcanzarán 5.000 usuarios de Internet del target de Föster por día, localizados geográficamente a 10 cuadras a la redonda. Se estima que del 100% de los usuarios impactados con el mensaje (awareness), el 90% se verá interesado y hará click en el anuncio. Al hacer click en el anuncio, ya sea en la red de Google o en redes sociales, el usuario llegará a la landing page de Föster. Se estima que un 60% evaluará el programa de referidos y



un 50% aceptará referir Föster a un amigo a cambio de un código de descuento para utilizar en su próxima compra.

<b>Funnel</b>	<b>Tasa %</b>	<b># Usuarios</b>
Awareness	100%	5,000
Interest	90%	4,500
Evaluation	60%	2,700
Referral	50%	1,350

Otra forma efectiva de aumentar la base de consumidores es mediante la oferta de productos accesibles a un “entry price” que funcionan muy bien para incentivar el trial en la gente que aún no probó Föster Nutrition. Se ofrecerán combos diarios de comida y bebida a un precio mágico de \$100 y se cambiará la oferta todos los meses. Por ejemplo, un mes estará en oferta, y comunicado en la fachada y las RRSS de Föster, un combo de Sushi Bowl y Pomelada a \$100. Al mes siguiente, el combo será de sándwich de pastrami y limonada, también a \$100. De esta manera, los potenciales consumidores que transitan por la zona y pasan por alto la propuesta de Föster porque no quieren tomar el riesgo de probar algo nuevo o no les cierra el precio que ofrece, se ven incentivados a comer ahí. Con esta oferta Föster vende al costo sus productos así que la acción no tiene un costo en sí mismo y, a la vez, atrae nuevos comensales que luego pueden transformarse en consumidores.

Lo que resulta muy importante al realizar esta acción es monitorear de cerca la canibalización que puede surgir de platos más costosos. Por ejemplo, si un consumidor de Föster acude al local pensando en comer un plato más caro y encuentra esta promoción, probablemente la prefiera. No ocurrirá este fenómeno con todos los consumidores actuales, solo con algunos. Lo importante es entender con cuántos y valorizar la canibalización negativa que podría tener este combo.



2. Ofrecer **nuevos canales de comercialización** mediante proveedores de “on-demand delivery” para aumentar la base de consumidores venciendo los límites geográficos, creciendo un 30% en tickets por día (de 136 a 177) en tres meses.

El canal de distribución está constituido por la trayectoria que ha de seguir un bien o servicio desde su punto de origen o producción hasta su consumo, y, además, por el conjunto de personas y/o entidades que permiten la realización de las tareas correspondientes a lo largo de dicha trayectoria.<sup>11</sup>

Como sabemos de la encuesta realizada a clientes de Föster Nutrition, el 76% está dispuesto a caminar entre 2 y 5 cuadras para almorzar al mediodía y solo el 17% lo hace entre 5 y 10 cuadras. Es por eso por lo que resulta tan importante vencer los límites geográficos para expandir el mercado potencial y llegar a la gente que no está dispuesta a caminar más de 10 cuadras. También vimos que hoy en día la simplicidad es muy valorada, es decir, el poder del “shortcut” para facilitar nuestras vidas en pos de agregarle más valor.

Föster actualmente cuenta con el servicio de PedidosYA, proveedor que cobra un porcentaje sobre la venta neta de 20% a cambio de dos contraprestaciones: figurar en el Market Place y ofrecer el servicio de delivery. La contribución unitaria actual de Föster es de \$137 por unidad y el margen de contribución (sobre facturación neta) es de 54% incluyendo el costo de delivery de PedidosYA. Al incluir el resto de los proveedores de delivery, la contribución unitaria cae un 20% (de \$137 a \$110).

PedidosYA hoy representa un 14% de las ventas (19 tickets entre el promedio diario de 136) y cuando hay alguna promoción activada el peso de este canal pasa a ser del 45% de las ventas.

El objetivo es agregar el servicio de Rappi, Globo y Uber Eats negociando la posibilidad de no tener exclusividad con ninguna de las cuatro empresas. Con la inclusión de estos proveedores, al ser más nuevos que PedidosYA en el mercado, se estima que van a incrementar los tickets diarios en un 30%. En cuanto al costo, lo que suele pasar en este mercado es que todos los jugadores igualan las condiciones de su competencia para atraer nuevos clientes, por lo que se estima que el porcentaje sobre ventas será también de un 20%.

Un concepto fundamental a tener en cuenta al incorporar más opciones de “on-demand delivery” es el de la canibalización puesto que mucha gente que hoy camina hasta Föster para comprar su comida, se verá desalentada a caminar y optará por el delivery. Se estima que un 10% de los tickets actuales de Föster migrarían al servicio de delivery. Una forma de mitigar este riesgo es segmentando la comunicación en las APPs con el objetivo de mostrar los platos de Föster como opción solo a los usuarios que estén ubicados a más de 5 cuadras. Es decir, si un usuario de un “on-demand delivery” se encuentra ubicado a menos de 5 cuadras, no visualizará (y, por ende, no podrá pedir) comida en Föster.

Lo interesante de incluir a Rappi es que este proveedor realiza muchas acciones de marketing para incentivar la venta como, por ejemplo, comunicación en vía pública de los restaurantes que ofrecen. Además, su propuesta de valor asegura un período de entrega máximo de 35 minutos asegurando a sus clientes que, si no cumplen, son ellos quienes se hacen cargo del costo del producto que están enviando. Están creciendo exponencialmente en cantidad de usuarios y cantidad de riders. En agosto del año pasado llegaron a ser la APP con más descargas de Argentina y actualmente cuentan con más de 400K de usuarios locales. Tienen un modelo multi-vertical que impulsa la frecuencia y la lealtad, ofreciendo delivery de restaurantes, mensajería express, productos de CPGs (supermercado, farmacia, kiosco, alcohol y tiendas especializadas), entre otros.<sup>12</sup>



	VERTICALES						FEATURES				
	Restaurant	Super	Tiendas especial.	Mensajería	Efectivo	Lo que quieras	Precio de tienda	Logística propia	Tiempo de entrega	Métodos de pago	Países
	✓	✓	✓	✓	✓ pronto	✓ pronto	✓	✓	25-45 min	 	
	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗ markup	✓	60-90 min	 	
	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗ markup	✗	120 min		
	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✗ markup	✓	45-60 min	 	

3. Fidelizar y retener a los clientes de Föster Nutrition mediante el desarrollo de un “**Loyalty program**” llamado “Comunidad Föster” y el lanzamiento de la APP para aumentar el valor vitalicio de los clientes un 20% en doce meses.

Las relaciones con los clientes ocurren, independientemente de que se haga algo al respecto con ellos o no. Sin embargo, se pueden aumentar los resultados considerablemente al manejar estas relaciones activamente. Es posible trabajar sobre tres dimensiones de las relaciones:

- Profundidad: venta en profundidad / up-selling
- Amplitud: venta cruzada / cross-selling
- Duración: retención en el tiempo

Al igual que los productos, la relación con los clientes puede ser diseñada y gestionada por la empresa. Según el Modelo de las 6 R del Marketing, por Pablo Fernández, debemos considerar lo siguiente<sup>13</sup>:

1. Retención: la rentabilidad de una empresa depende más de su capacidad de retener que de captar clientes.
2. Rentabilización: todo cliente podría ser más rentable de lo que es.
3. Referenciación: los clientes actuales son la mayor fuente de clientes nuevos.

4. Recuperación: los clientes no abandonan por errores si no por falta de respuesta.
5. Reactivación: es más fácil y más barato recomponer la relación con un ex cliente que generar un cliente nuevo.

Un buen programa de lealtad, además de gestionar las relaciones con los clientes, también debería contribuir a aumentar su valor vitalicio constituido según la siguiente fórmula:

$$\text{Life Time Value (LTV)} = \text{Vida Promedio} \times \text{Frecuencia Consumo} \times \text{CMg}^{14}$$

Donde el LTV para Föster es de **\$2.205**:

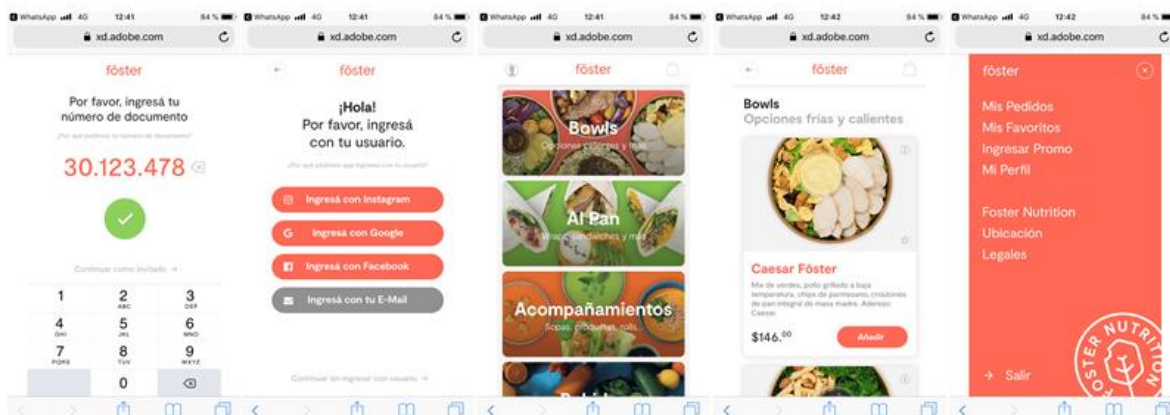
- **Vida promedio**: 8 meses (zona con muchos jóvenes profesionales y con alta rotación de gente, sumado a los consumidores que no son de la zona)
- **Frecuencia mensual**: 3 veces (los consumidores que trabajan en la zona van hasta 4 veces por semana a Föster y los que están más lejos van una vez por semana)
- **CMg unitaria (\$)**: \$92

El life time value y el costo de adquisición de clientes están muy relacionados ya que el LTV es el valor máximo a la hora de conseguir nuevos clientes mediante acciones de Marketing.

Una de las formas más efectivas para desarrollar este programa de lealtad es mediante el lanzamiento de la APP de Föster Nutrition. Este desarrollo implicaría una extensión del desarrollo inicial ya realizado por la Software Factory, llevaría dos meses hacerlo y tendría un costo de USD 25.000. De todas maneras, el costo total del desarrollo de la APP no debería ser asignado al programa de lealtad si no solamente un 30% del mismo.

Las principales acciones de marketing para gestionar la relación con los clientes que se podrían realizar con una APP son:

- Fidelizar a los clientes actuales por medio de un canal de comunicación constante y fluido, estableciendo una relación en el largo plazo y generando un sentido de pertenencia y orgullo a esta “Comunidad Föster” (aumentar la vida promedio de los clientes)
- En los clientes actuales: generar frecuencia de consumo a través de promociones y descuentos que impulsen la compra e incentivarlos a que compren en las horas no pico, es decir, fuera del mediodía (Cross-Selling)
- Recuperar y reactivar a los clientes que se perdieron, enviándoles mensajes con códigos de descuento y promociones para incentivar su vuelta a Föster Nutrition (reducir la tasa de abandono)
- Aumentar el flujo de pedidos recibidos desde dentro y fuera de Föster, ya que no solo se utilizan las tablets que se encuentran físicamente en el local para efectuar las compras
- Además, atraer nuevos consumidores reforzando el “Referral Program” mediante un nuevo canal que facilita la interacción con los consumidores y los referidos. Este punto reforzaría el primer pilar de crecimiento explicado anteriormente.
- Hyper-Personalization: basándose en el momento del día y los gustos del cliente, Föster podría ofrecer solamente los productos pertinentes para ellos. Por ejemplo, durante la mañana, por geolocalización se envía un recordatorio al celular del usuario que pasa cerca de Föster con un combo de desayuno con café y un Avocado toast, al mediodía un mensaje para el almuerzo y a la tarde para tentarlo durante la merienda. Para mejorar aún más la experiencia de consumo de los clientes, en el extremo ellos podrían ver solamente los productos que son afines a sus gustos al entrar a la APP.
- Geolocalizar a los consumidores de Föster y premiar a aquellos que caminaron más de 5 cuadras para llegar al local, lo cual ayudaría a convencer a la gente de que vale la pena caminar 5 cuadras o más e incentivaría el consumo de aquellos que vienen de más lejos.



Según un estudio llamado “Dont think format think misión”, los retailers tienen la oportunidad de ayudar a sus consumidores a eficientizar el uso de su tiempo a través del uso de las aplicaciones móviles<sup>15</sup>.

Otro servicio que se lanzaría para complementar el programa de lealtad es una “Tarjeta Föster” prepaga que se otorgaría sin cargo. La inclusión de una tarjeta como medio de pago hace perfecto sentido para los usuarios dado que en Föster no se puede pagar en efectivo. Más aún cuando la carga de dinero en dicha tarjeta le genera al usuario ciertos beneficios. Por ejemplo, al cargar más de \$1000 se cargan \$50 de regalo o al llegar a un nivel de consumo de \$1000 por semana el usuario se gana un producto gratis en la próxima compra. La idea es que haya distintos niveles según las categorías de consumo (Silver, Gold, Platinum) y que cada uno tenga beneficios y aporte valor para los consumidores. Se estima que el 50% de los consumidores pedirían una tarjeta.

- **Nivel Silver:**
  - Un postre de cortesía al cargar por primera vez la tarjeta
  - Un almuerzo de cortesía durante el mes de cumpleaños
  - Una carga gratis de \$50 al cargar más de \$1000 por primera vez
- **Nivel Gold:**
  - Un almuerzo de cortesía durante el mes de cumpleaños



- Un café o té gratis por mes
- Un postre o bebida gratis al consumir más de \$1000 por semana
- Nivel Platinum:
  - Un almuerzo de cortesía durante el mes de cumpleaños
  - Un café o té gratis por mes
  - Un almuerzo gratis al consumir más de \$2000 por semana
  - Eventos especiales para miembros Platinum

En conclusión, el objetivo de este pilar es fidelizar a los clientes de Föster y crear una comunidad de la que quieran formar parte y se sientan orgullosos. Para lograr esto, se desarrollará el programa de lealtad y se lanzará la APP, con la implementación de las acciones arriba detalladas. Estas iniciativas tendrán un impacto en el LTV de los clientes desde el aumento de la vida promedio y la frecuencia de visita de los clientes. Se estima que el valor vitalicio de los clientes crecerá un 20% en doce meses.

4. Expandir la línea de productos y servicios actuales aumentando el **Average Revenue Per User (ARPU)** de un valor de ticket promedio mensual por cliente de \$550 a \$771 (+40%) en seis meses.

Relacionado al pilar anterior, una de las formas de aumentar el valor vitalicio de los clientes es mediante el crecimiento de la venta en profundidad o upselling. Para hacer crecer aún más el ARPU, se expandirá la línea de productos y servicios actuales que ofrece Föster.

Como ya describimos anteriormente, Föster Nutrition no vende solamente productos alimenticios, si no también ofrece una experiencia de consumo diferenciada. En la fase dos de Föster, se espera que, además de ofrecer productos y experiencias, pueda monetizar servicios relacionados con su propuesta de valor.

“Un buen producto o servicio no son suficientes para que una marca logre el máximo posicionamiento ante sus consumidores. La preferencia y la fidelidad a una marca dependerán de una experiencia gratificante y original, de las emociones positivas que esa marca provoque. Cuanto mejor sea la experiencia, más valor tendrá la marca”.<sup>16</sup>

Vimos que el punto de vista de la marca es: **“La autorrealización es el equilibrio justo entre cuidarse y disfrutar, y se da en los pequeños logros del día a día.”**

Es por esto por lo que Föster quiere empezar a brindar información nutricional a cambio de un fee mensual mediante un modelo de suscripción. Gracias al software que se desarrolló, Föster cuenta con una gran cantidad de información del consumo de sus usuarios de mucho valor. La idea es monitorear la alimentación de las personas diariamente y armar dashboards con el resumen semanal y el impacto que está teniendo en su salud. El beneficio que genera este servicio para los usuarios es tomar conciencia de las falencias en la alimentación y traducirlas en acciones concretas para generar cambios de hábitos.

El desarrollo del dashboard nutricional implicaría la contratación de un nutricionista para que trabaje durante un mes en la carga de la información nutricional de los productos que vende Föster por un fee de \$50.000 y el desarrollo del software que calcule automáticamente la información de cada usuario y arroje las métricas nutricionales por USD 5.000. En cuanto a los ingresos adicionales que generará este servicio, los consumidores interesados en el mismo pagarán fee mensual de \$220 para recibir el dashboard nutricional semanal y mensualmente. Se estima que un 10% de los clientes actuales de Föster estarían interesados en dicho servicio.

Para incentivar a los consumidores de Föster a contratar este servicio de información nutricional, también deberían ofrecerse otros beneficios al adherir al modelo de suscripción. Se podrían ofrecer productos especiales únicamente para ellos. También se podría brindarles la primicia de los nuevos lanzamientos y darles sampling gratis para incentivar el trial. Incluso, aquellos adheridos al modelo podrían

recibir viandas a domicilio para cenar todas las noches bajo un esquema de alimentación mensual diseñado específicamente para ellos.

De esta manera, ofreciendo el servicio de información nutricional bajo el esquema de modelo de suscripción, se espera que aumente el Average Revenue Per User de un valor de ticket promedio mensual de \$550 a \$771 (+40%) en seis meses.



### Presupuesto y Resultados Esperados:

El ROMI es el “Return on Marketing Investment”<sup>17</sup> y es la métrica utilizada para medir la rentabilidad sobre una inversión de marketing realizada. Se calcula comparando la contribución marginal atribuible a la acción de marketing y el costo de la misma:

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

Figura 1: Marketing Metrics (Paul Farris, Neil Bendle, Phillip Pfeifer, David Reibstein)

1. Expandir la base de clientes actuales de 1.291 a 2.324 por mes (+80%) en seis meses a través de la implementación de un “Referral program” y mediante la oferta de combos diarios a precios accesibles (entry price).

REFERIDOS EN FOSTER		TOTAL ACCIÓN (6 meses)			
		Por mes	Primer Q	Segundo Q	Total Acción
Cant. de comensales		1,291	3,873	3,873	
Usuarios que refieren	70%	904	2,711	-	
Referidos que prueban	60%	542	1,627	-	
Referidos que se quedan	80%			1,301	
Ticket prom día x persona		\$ 183	\$ 183	\$ 183	
Descuento otorgado	20%-30%	\$ (63,012)	\$ (189,035)	\$ -	\$ (189,035)
Contribución marginal		\$ 34,822	\$ 104,467	\$ 119,391	\$ 223,857
				<b>ROMI</b>	<b>18%</b>

REFERIDOS EN DIGITAL		TOTAL ACCIÓN (6 meses)			
		Por mes	Primer Q	Segundo Q	Total Acción
Usuarios que refieren	50%	1,350	4,050	-	
Referidos que prueban	60%	810	2,430	-	
Referidos que se quedan	80%			1,944	
Ticket prom día x persona		\$ 183	\$ 183	\$ 183	
Descuento otorgado	20%-30%	\$ (94,131)	\$ (282,392)	\$ -	\$ (282,392)
Inversión en digital					\$ (50,000)
Contribución marginal		\$ 52,020	\$ 156,059	\$ 178,353	\$ 334,411
				<b>ROMI</b>	<b>1%</b>

Ppto Tot	\$ 521,427
CMg Tot	\$ 558,269
<b>ROMI</b>	<b>7%</b>

Esta acción requiere un presupuesto de marketing, entre acciones comerciales y campaña de comunicación, de \$521.427 y genera un ROMI de 7% con una duración de 6 meses. Más allá de los resultados financieros, es muy importante destacar que esta acción ayudaría a expandir la base de clientes actuales de Föster Nutrition en un 84%, pasando de 1.291 clientes por mes a 2.373:

#### Cantidad de comensales

Cant Inicial	1,291
Cant Final	2,373
<b>Incremental</b>	<b>84%</b>

Se puede concluir que el costo de adquisición de clientes es \$482 (el presupuesto total dividido los 1.082 clientes nuevos adquiridos).

2. Ofrecer **nuevos canales de comercialización** mediante proveedores de “on-demand delivery” para aumentar la base de consumidores venciendo los límites geográficos, creciendo un 30% en tickets por día (de 136 a 177) en tres meses.

	BAU por Mes	Inc. Delivery	Canibalización	Rdo Nvo x Mes
		+30%	-10%	
Tickets Emitidos por día	136	41	-14	
Tickets Emitidos por mes	2,582	775	-258	
C_Mg Unitaria \$	\$ 137	\$ 110	\$ (27)	
<b>C_Mg Total</b>	<b>\$ 353,422</b>	<b>\$ 84,821</b>	<b>\$ (7,068)</b>	<b>\$ 431,175</b> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">22%</span>

Tickets PEYA actual	19
Tickets Emitidos por día	136
Mix delivery actual	14%
Tickets delivery final	55
Tickets totales nuevo	177
Mix delivery nuevo	31%

Debido a que la contribución marginal unitaria cae un 20% al incorporar el delivery (de \$137 por ticket a \$110), el 30% de volumen incremental comercializado por los proveedores “on-demand” dejaría menos ganancia unitaria al final del día. Además, como se estima que un 10% de los tickets migrarían al servicio de delivery, se observa una pérdida por canibalización (\$7.000 por mes sobre una contribución total mensual de \$353.422). De todos modos, la diferencia entre la contribución marginal total con delivery versus el “business as usual” es positiva, creciendo un 22%, por lo que se aconseja que Föster Nutrition desarrolle este canal.

3. Fidelizar y retener a los clientes de Föster Nutrition mediante el desarrollo de un “**Loyalty program**” llamado “Comunidad Föster” y el lanzamiento de la APP para aumentar el valor vitalicio de los clientes un 20% en doce meses.

	LTV Inicial	LTV Nuevo	Inc %
Vida prom (meses)	8	9	10%
Frecuencia mensual (visitas)	3	3.3	10%
CMg Unitaria \$	\$ 92	\$ 92	
Life time value	\$ 2,205	\$ 2,668	21%
Incremento LTV (20%)	\$ 463		
Cientes por mes	1,291		
Inc. LTV Total	\$ 597,734		
Costo APP + Tarjeta Foster	\$ 444,725		
<b>Rentabilidad</b>	<b>\$ 153,008</b>		
<b>ROMI</b>	<b>34%</b>		

El costo de esta acción se compone del 30% del costo de desarrollo de la APP (USD 7.500 a un tipo de cambio estimado de \$46) y los beneficios y descuentos otorgados a través de la tarjeta Föster (valorizados para doce meses). Debido a que la APP se utilizará para muchas cosas más al margen del “Loyalty Program”, no se computa

el 100% de su costo. Se estima que el módulo de lealtad se llevaría aproximadamente un tercio del costo total de desarrollo. En cuanto a los costos de la tarjeta, se calcularon para el primer año ya que el aumento del valor vitalicio se lograría en doce meses:

		SILVER	GOLD	PLATINUM
Clientes mensuales	1,291	60%	30%	10%
Tarjetas otorgadas (50%)	646	387	194	65
Costo total tarjetas	\$ 14,201	\$ 8,521	\$ 4,260	\$ 1,420
Bonificación inicial	\$ 12,910	\$ 7,746	\$ 3,873	\$ 1,291
Bonificaciones anuales	\$ 54,368	\$ 29,523	\$ 18,634	\$ 6,211
Bonificación x carga/consumo	\$ 18,246	\$ 9,683	\$ 6,132	\$ 2,431
Costo Total Anual	\$ 99,725			

Se estima que el 50% de los clientes pedirá una tarjeta, el 60% serán clientes SILVER, el 30% GOLD y el 10% PLATINUM. El costo de una tarjeta RFID es de \$22. La bonificación inicial es un postre de cortesía, las bonificaciones anuales son el almuerzo gratis por el mes de cumpleaños para todos y un café gratis por mes para los Gold y Platinum. En cuanto a las bonificaciones por carga o consumo, se darán \$50 por la primera carga, bebida gratis por consumo de los Gold y almuerzo gratis por consumo de los Platinum.

El programa de lealtad aumentará la vida promedio de los clientes y su frecuencia mensual en un 10%, aumentando su valor vitalicio un 21%, de \$2.205 a \$2.668 (\$463 incremental por cliente). Multiplicando dicho incremental por el total de clientes por mes (1.291), se genera un LTV adicional de \$597.734. Como el presupuesto total de la acción es \$444.725, el ROMI de la misma es 34%.

4. Expandir la línea de productos y servicios actuales aumentando el **Average Revenue Per User (ARPU)** de un valor de ticket promedio mensual por cliente de \$550 a \$771 (+40%) en seis meses.

Clientes por mes		1,291
Ticket mensual x cliente	\$	550
Ticket mensual +40%	\$	771
Clientes interesados (10%)		129
Inc. ticket mensual	\$	220
Clientes interesados	\$	129
Inc Total x 6 meses	\$	170,558
Costo desarrollo	\$	280,000

<b>Rentabilidad</b>	<b>\$</b>	<b>-109,442</b>
<b>ROMI</b>		<b>-39%</b>

De las 1.291 personas que van mensualmente a Föster, se estima que un 10% accedería al servicio de información nutricional por \$220 al mes, generando un ARPU adicional mensual de \$28.426 (\$170.558 por los 6 meses de la acción). Con un costo de desarrollo del programa de USD 5.000 (a un TC de \$46) y la contratación de un nutricionista por \$50.000, el ROMI de la acción es de -39%.

Se concluye que es muy caro el desarrollo informático, por lo que se necesita más escala para repagar la inversión. Se hará la inversión necesaria para ofrecer este modelo de suscripción una vez que Föster tenga más consumidores. Al incrementar un 65% el número de clientes únicos actual de Föster, el ROMI de la acción da break-even (ROMI 0%), por lo que se necesita más escala para decidir invertir en este servicio.

#### Cronograma:

Luego de calcular el ROMI de cada pilar de crecimiento, estamos en condiciones de definir qué acciones se van a implementar y en qué orden. Se concluye que en

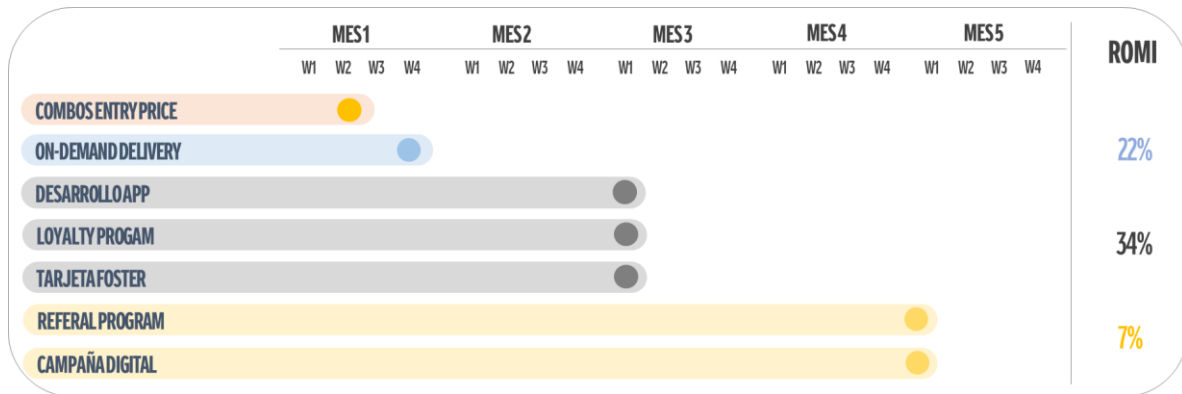


primer lugar se debería ofrecer **nuevos canales de comercialización** mediante proveedores de “on-demand delivery” para aumentar la base de consumidores y crecer un 30% en tickets por día (pilar #2) ya que la misma no implica costos y tiene un rendimiento positivo neto de canibalización (+22%).

Una vez expandida la base de consumidores de Fōster mediante los nuevos canales de distribución, se debería desarrollar la APP y lanzar la Tarjeta Fōster para implementar el “**Loyalty Program Comunidad Fōster**” (pilar #3). Esta acción tiene retorno positivo (ROMI 34%), logrando fidelizar a los clientes de Fōster y aumentando su valor vitalicio en un 20% en doce meses. Si bien es la que mayor retorno tiene, sugiero implementarla en segundo lugar porque implica tener un presupuesto mayor a \$400.000 (a diferencia del pilar #2 que no requiere inversión).

En tercer lugar, se debería implementar el “**Referral Program**” para expandir aún más la base de clientes de Fōster y dar un salto de crecimiento fuerte del 80% en seis meses (pilar #1). Además de tener un ROMI positivo (7%), también podemos concluir que está acción es conveniente puesto que el costo de adquisición de clientes es \$482, mucho menor al LTV de los mismos (\$2.205). La acción de combos diarios a precios accesibles se podría implementar en cualquier momento ya que no tiene inversión asociada.

La acción de lanzar el servicio de información nutricional de Fōster para aumentar el **Average Revenue Per User** un +40% en seis meses (pilar #4) no se implementará hasta tanto no crezca al menos un 65% la base de clientes ya que presenta un ROMI negativo (-39%). Si el programa de referidos efectivamente genera un crecimiento de clientes del 80%, se podría volver a valorizar y analizar esta acción.



### Implementación y Control:

Para monitorear el éxito de este plan de marketing, se definirán algunas métricas que serán monitoreadas periódicamente durante los doce meses desde comenzado el plan. Las métricas elegidas para evaluar el desempeño del plan son las siguientes:

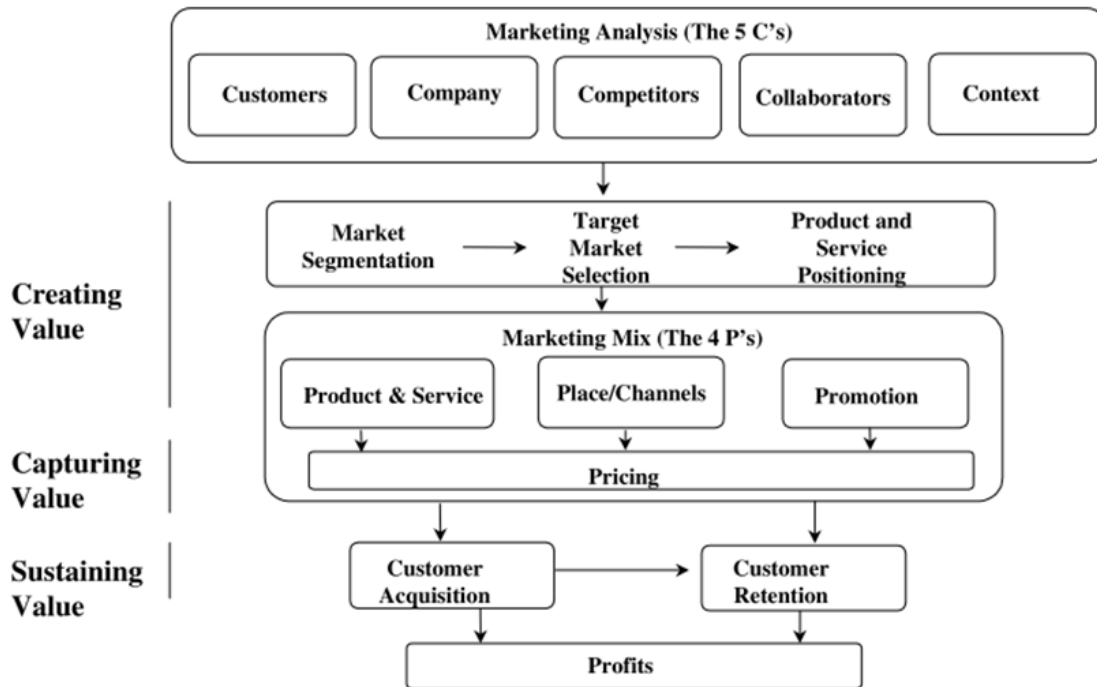
1. Usuarios únicos por mes: actual 1.291. Se proyecta un crecimiento de +80% (2.324 clientes) con el Referral Program.
2. Número de tickets emitidos por día: actual 136. Se proyecta un crecimiento de +30% (177 tickets) con el delivery.
3. Mix de tickets por delivery: 14%. Se proyecta un crecimiento de +17pp (peso 31%) con los nuevos proveedores.
4. Valor vitalicio de clientes: \$2.205. Se proyecta un crecimiento de 20% (\$2.646) con el Loyalty Program.
5. Frecuencia de visita: 3 veces al mes. Se proyecta un crecimiento de +10% (3.3 veces) con el Loyalty Program.
6. Vida promedio del cliente: 8 meses. Se proyecta un crecimiento de +10% (9 meses) con el Loyalty Program.
7. Tarjetas Föster otorgadas: target 646 (50% de los clientes).
8. Cantidad de referidos en Föster: target 904 por mes.

9. Cantidad de referidos que prueban en Föster: target 542 por mes.
10. Cantidad de referidos por Digital: target 1.350 por mes.
11. Cantidad de referidos que prueban por Digital: target 810 por mes.

## Conclusiones

Para delinear la estrategia de Föster Nutrition se tomó de referencia el modelo planteado en el texto “A note on Marketing Strategy” de Robert J. Dolan.<sup>18</sup>

Figure A Schematic of Marketing Process<sup>3</sup>



Al comienzo del Plan de Marketing se realizó el análisis de mercado para entender la situación externa de Föster Nutrition: Análisis P.E.S.T.L., análisis del contexto y consumo a nivel mundial, análisis del consumidor, análisis de las 5C (Clientes, Compañía, Competidores, Colaboradores, Contexto). Luego se llevó a cabo el diagnóstico de la situación interna de Föster a través de un análisis FODA.

A continuación, se comenzó a delinear el Plan de Marketing. Primero se delineó la estrategia de planeamiento de marca mediante la cual se llevó a cabo la segmentación de mercado y la selección del mercado objetivo, se definió el posicionamiento de la marca y la propuesta de valor de Föster Nutrition.

Con el objetivo de capturar mayor valor y sostenerlo en el tiempo, se diseñó una estrategia de crecimiento a través de cuatro pilares, definidos en función a los resultados más importantes del diagnóstico realizado al comienzo. Cada pilar se diseñó con objetivos, plazos y métricas de seguimiento concretas y se valorizó. De acuerdo a su ROMI, se definió un cronograma de acciones para los próximos doce meses.

A partir de la estrategia de crecimiento quedó definido el Marketing Mix de Föster Nutrition: Producto/Servicio - Plaza - Promoción - Precio.

## Bibliografía

0. Entrevista con Martín Zuker, socio fundador de Föster Nutrition.

1. <https://www.iprofesional.com/economia/284189-tasa-nafta-precio-Peso-argentino-la-moneda-emergente-que-mas-valor-perdio-en-2018>  
<https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar/inflacion-diciembre-2018-indec-precios-nid2211091>  
<https://www.infobae.com/economia/2019/02/14/la-inflacion-de-enero-fue-de-29-segun-el-indec/>

2. Kantar Worldpanel (2018). Consumer Insights. Buenos Aires.

3. Estudio O'Farrell (2017). Ley de apoyo al capital emprendedor. Buenos Aires.  
<https://www.estudio-ofarrell.com/home/ley-apoyo-al-capital-emprendedor/>

4. Departamento de Research de Coca-Cola Company (2018). Macro Forces: Introducing the Global Drivers of Change. Buenos Aires.

5. Trendsity Investigación e Innovación (Julio 2018). Análisis de mercado sobre el segmento value up. Proyecto elaborado para Coca-Cola.

6. Alain d' Astous Raúl Sanabria Tirado Simon Pierre Sigué. Investigación de mercados, Una manera de conocer preferencias, comportamientos y tendencias. Capítulo 1.

7. Byron Sharp and the researchers of the Ehrenberg-Bass Institute. How Brands Grow. Australia and New Zeland: Oxford University Press.

8. Team FME (2013). SWOT Analysis. Strategy Skills.

9. <https://www.infobae.com/economia/2019/02/14/la-inflacion-de-enero-fue-de-29-segun-el-indec/>

10. Mariela Jáuregui (2019). 5 claves para una experiencia de cliente exitosa. Buenos Aires: Kantar Worlpanel.

11. Salvador Miquel Peris, Francisca Parra Guerrero, Christian Lhermie, M<sup>a</sup> José Miquel Romero (2008). Distribución comercial. Madrid: ESIC Business Marketing School.

12. Rappi Argentina (2018). Presentación Comercial. Buenos Aires.

13. Pablo Fernández (2017). Modelo de las 6 R del Marketing. Buenos Aires: Editorial Ediciones De La U.

14. Mariano Otero (2019). Fórmula Life time Value de Uber Argentina. Buenos Aires.

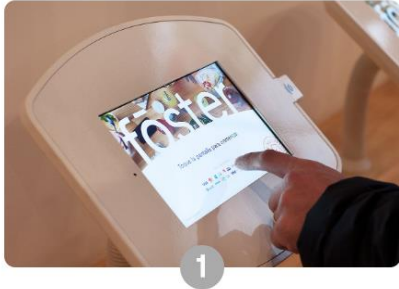
15. Dunnhumby (2015). "Dont think format think mission - Convenience shopping study". dunnhumby.com

16. Mariela Jáuregui (2019). 5 claves para una experiencia de cliente exitosa. Buenos Aires: Kantar Worlpanel.

17. Paul W. Farris (2009). Marketing Metrics. Philadelphia: Wharton School Publishing.

18. Robert J. Dolan (1997). A Note on Marketing Strategy. Boston: Harvard Business School.

**Anexo 1.** Proceso de compra y retiro de Föster Nutrition.



1

Hacé tu pedido en una de las tablets



2

Retiralo de uno de los boxes



3

Disfrutá de la comida





**Anexo 2.** Local de Föster Nutrition.









Anexo 3. Prensa de Föster Nutrition.



阿根廷“科技+共享”模式打造智慧餐厅

【综合】近日，一家名为“营养加油站”的智慧餐厅在阿根廷首都布宜诺斯艾利斯市中心开业。它是拉丁美洲第一家完全自动化的餐厅。点餐、付款甚至取餐都需要借助高科技设备。

阿根廷“科技+共享”模式打造智慧餐厅



【综合】近日，一家名为“营养加油站”的智慧餐厅在阿根廷首都布宜诺斯艾利斯市中心开业。它是拉丁美洲第一家完全自动化的餐厅。点餐、付款甚至取餐都需要借助高科技设备。

阿根廷“科技+共享”模式打造智慧餐厅

【综合】近日，一家名为“营养加油站”的智慧餐厅在阿根廷首都布宜诺斯艾利斯市中心开业。它是拉丁美洲第一家完全自动化的餐厅。点餐、付款甚至取餐都需要借助高科技设备。



阿根廷“科技+共享”模式打造智慧餐厅

【综合】近日，一家名为“营养加油站”的智慧餐厅在阿根廷首都布宜诺斯艾利斯市中心开业。它是拉丁美洲第一家完全自动化的餐厅。点餐、付款甚至取餐都需要借助高科技设备。



ARGENTINA ¿Cuánto tardan servir la comida en el restaurante del futuro?

Buenos Aires es la sede de un restaurante muy particular: Foster, un innovador local gastronómico automatizado y atendido por pantallas. Según su fundador, Martin Zucker, el ahorro de tiempo es un factor fundamental en su propuesta.

ARGENTINA ¿Un restaurante servido solamente con nuevas tecnologías?

Foster es un innovador restaurante 100% automatizado. En vez de contar con mozos y empleados cuenta con pantallas a las que puedes hacerle tu pedido ¿Pueden integrarse las lógicas de los negocios tradicionales con las nuevas tecnologías? Según Martin Zucker, presidente ejecutivo de Foster, "no solo es lo que se viene sino que ya vino. Está pasando".



ARGENTINA El creador del restaurante del futuro da tres consejos para emprender

Martin Zucker es el presidente ejecutivo de Foster, el restaurante inteligente de Buenos Aires con servicio automatizado que cuenta con pantallas en vez de empleados. Conoce





Classified Confidential

**Anexo 4.** Encuesta de mercado.

1) Cuando comes en un restaurante, ¿cuántas cuadras estás dispuesto a caminar para elegir el restaurante donde almorzar al mediodía durante la semana?

- Hasta 2 cuadras
- Entre 2 y 5 cuadras
- Más de 5 cuadras
- Más de 10 cuadras

2) Cuando salís a almorzar a un restaurante un mediodía de semana, ¿qué buscas?

Selecciona todas las que apliquen:

- Buena ubicación
- Buen precio
- Descuentos / promociones
- Comida saludable
- Comida casera
- Que sea un lindo lugar

- Otros: dejar espacio

3) ¿Por qué motivos elegís almorzar en Föster Nutrition? Selecciona todas las que apliquen:

- Está bien ubicado
- Ofrece buenos precios
- Ofrece descuentos / promociones
- Tiene comida saludable
- Tiene comida casera
- Me gusta mucho el lugar
- Otros: dejar espacio

4) Cuando compras en Föster Nutrition, ¿habitualmente comes tu comida en el local?

- Sí
- No

5) ¿Cuándo compras en Föster Nutrition, habitualmente vas acompañado?

- Sí
- No

6) ¿Soles recomendar Föster Nutrition a la gente que conoces?

- Sí
- No

7) ¿Cuando no almorzás en Föster Nutrition, en dónde lo haces? Selecciona todas las que apliquen:

- En el trabajo, comida casera que traigo de casa
- En el comedor que ofrece mi trabajo
- En el trabajo, comida que compro en otro lugar
- En otro restaurante

- Otros: dejar espacio

8) ¿Por qué no vas todos los días a Föster Nutrition? Selecciona todas las que apliquen:

- Porque no me queda cerca
- Porque me parece caro
- Porque no hay suficiente variedad de opciones
- Simplemente porque me gusta alternar
- Otros: dejar espacio