



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Administración de Negocios

Boretto : plan expansión proyecto gastronómico

Autor: Mellini Branca, Ezequiel Carlos

DNI: 30277838

Mentor Trabajo Graduación: Postigo, Sergio

Diciembre 2018

Trabajo Final de Graduación



Plan expansión proyecto gastronómico

Autor: Ezequiel Carlos Mellini Branca

DNI:30277838

Mentor Trabajo Graduación: Sergio Postigo

Buenos Aires

Diciembre 2018

Índice

Agradecimientos.....	5
Herramientas metodológicas utilizadas.....	6
La industria.....	6
La oportunidad.....	6
Propuesta de Valor.....	6
El Plan de Marketing (E. Jerome Mc Carthy, 1960).....	7
Plan Financiero	7
Resumen ejecutivo	8
Descripción de la oportunidad de negocio	9
Antecedentes.....	11
Análisis de la industria	12
Vicente López desarrollo económico.....	16
Análisis PESTLE.....	18
Cinco Fuerzas de Porter (1980's)	21
Mapa de calor.....	22
Análisis FODA.....	24
Propuesta de valor.....	26
Locación.....	27
Segmento	29
Socios estratégicos	29
Canales	29
Actividades estratégicas.....	29
Recursos	30
Relación cliente.....	30
Estructura ingreso.....	30
Estructura de costos	30
Plan de Marketing	31
Customer Journey Map	31
¿Es necesario el marketing en el rubro gastronómico?	32
¿Que estrategia llevaremos adelante?.....	32
Análisis 4 "P" marketing Mix en Boretto Al Río.....	33

Ezequie
Elimina

Recursos Humanos	35
Cantidad de Recursos.....	36
Cocina	36
Salón:.....	36
Gerencia:.....	37
Plan Financiero	38
Contexto macro micro.....	38
Variables macro.....	38
Contexto Micro.....	39
Modelo generación de beneficios.....	39
Ingresos	39
Costos.....	41
Gastos.....	42
Egresos totales.....	43
Cuadro resultados	43
Flujo de Fondos	44
Inversión	44
Plan de implementación local Al Río	47
La obra.....	47
Inversión estimada	49
Aspecto societario	50
Plan de Contingencia.....	50
Referencias Bibliográficas.....	51
libros.....	51
Tesinas Anteriores.....	51
Sitios Web.....	52
Anexos	53
Anexo 1 :Canvas	53
Anexo 2 EERR.....	53
Anexo 3 Gantt.....	53
Anexo 4 Inversión.....	54
Anexo 5 Remuneración Personal.....	56
Anexo 6 Proyección Resultados.....	57
Anexo 7 Fotos BWB Beccar.....	58
Anexo 8 Menú BWB.....	62



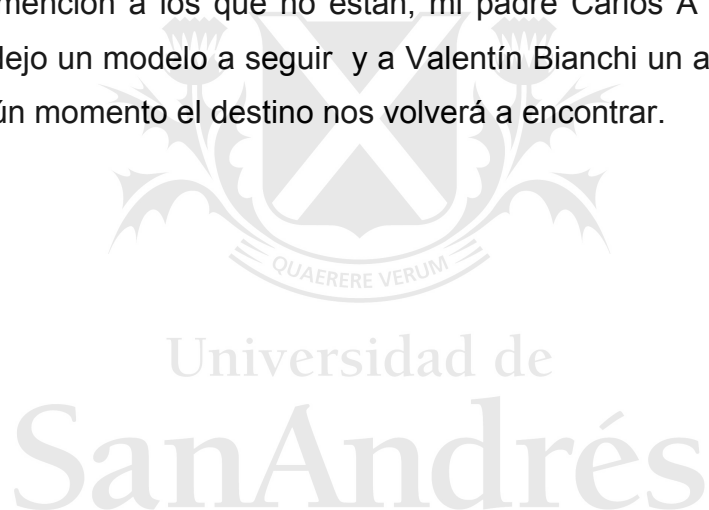
Universidad de
San Andrés

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mi familia Delfina, Lina, Vito, Carla, Sebas, Ana por acompañarme y apoyarme en esta etapa de aprendizaje, sin ustedes esto no hubiese sido posible. A Sergio por ser mi mentor de tesis y empujarnos a terminar este último tramo. A mi grupo de estudio Nico, Agus, Sofí y Pablo por toda la buena onda que le pusieron a largas reuniones de trabajo y siempre dar lo mejor.

Ale por ponerte el grupo al hombro, y a todos mis compañeros que hicieron de esta experiencia algo inolvidable.

Una especial mención a los que no están, mi padre Carlos A Mellini que me enseñó y me dejó un modelo a seguir y a Valentín Bianchi un amigo para toda la vida, en algún momento el destino nos volverá a encontrar.



HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS UTILIZADAS

Para el análisis del plan de negocios de BWB, se utilizaron las siguientes herramientas y conceptos del management, consideradas fundamentales para destacar la viabilidad del proyecto.

LA INDUSTRIA

CINCO FUERZAS DE PORTER (1979): Determinación del potencial de rentabilidad del sector mediante el análisis de las cinco fuerzas competitivas básicas: Poder de negociación de Proveedores, Poder de Negociación de Consumidores, Amenaza de nuevos competidores, Amenaza de productos sustitutos o servicios sustitutos, Rivalidad entre competidores existentes.

ANÁLISIS PESTLE (1950): análisis del entorno para la determinación y evaluación de tendencias clave que permitan definir la estrategia de la empresa. Mediante el análisis de Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Legales, se busca desarrollar capacidad de adaptación al cambio.

LA OPORTUNIDAD

CADENA DE VALOR: (Porter,1985) Análisis teórico de las actividades y sus interrelaciones que generan valor para el cliente final como fundamento de la estrategia competitiva. Estudio sistémico de actividades estratégicamente relevantes a fin de comprender el comportamiento de costos, como así también fuentes de diferenciación.

PROPUESTA DE VALOR

BUSINESS MODELO CANVAS¹ : (Alexander Osterwalder, 2009) Análisis de las bases de creación, captación y entrega de valor. Definición de un concepto simple, relevante y fácilmente comprensible de la idea de negocios en función a las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

¹ Alexander Osterwalder, 2009

ANÁLISIS FODA : Estudio de las características internas (Debilidades y Fortalezas) y situación externa (Amenazas y Oportunidades) de la empresa.

EL PLAN DE MARKETING² (E. JEROME MC CARTHY, 1960)

LAS 4 P'S DEL MARKETING MIX Definición de cuestiones estratégicas en base a las variables del marketing operacional: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

PLAN FINANCIERO

MÉTODO APV "ADJUSTED PRESENT VALUE"(Stewart Myers1974) ³ : Valuación del proyecto en base al flujo de fondos libres generado.



Universidad de
San Andrés

² E. Jerome Mc Carthy, 1960

³ 1974 bij Stewart Myers

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto es el de un emprendimiento gastronómico “Boretto Wine Bar”, que comenzó en el año 2012. El negocio se encuentra emplazado en Beccar, provincia de Buenos Aires, una zona residencial con escasa oferta gastronómica y de baja densidad poblacional. Para este trabajo se analizará una nueva apertura en el partido de Vicente López. Mas precisamente el Shopping Al Río.

La idea de este negocio de nicho es diferenciadora del resto de las ofertas actuales ya que pretende capturar valor ofreciendo las ultimas tendencias en vinos, café de especialidad y comida gourmet sumando los o espacios de co-work a un nuevo a un público que aprecia comer bien y disfrutar de un ambiente relajado y de estética cuidada.

El emprendimiento actual de Boretto Wine Bar cuenta con una plaza limitada en una locación alejada de los polos gastronómicos y aun así logra 2700 cubiertos mes, para esta segunda etapa se pretende duplicar o incluso triplicar esta cantidad.

El éxito de Boretto depende exclusivamente de la calidad y de la experiencia de los productos ofrecidos como la consistencia en el servicio y atención a sus clientes. Es por ello que la selección y capacitación de personal como así el control y trabajo continuo con nuestra red de proveedores es la clave para el desarrollo de la marca.

La inversión para el segundo local se estima en \$280mil dólares y ofrece una Van de \$467mil dólares –y una TIR del 63% en dólares.

DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La oportunidad de negocio esta enfocada en captar parte del market share del nuevo polo gastronómico y de constante crecimiento poblacional que hay en Vicente López partido de Buenos Aires. El nuevo emprendimiento estará desarrollado en base a la zona de mayor crecimiento y una de las preferidas por los desarrolladores inmobiliarios ⁴ . Se apunta a captar parte de esta creciente oferta gastronómica con una marca ya existente y desarrollada en Beccar, Buenos Aires⁵.

Vicente López Al Río (AR) es la ubicación en la cual se propone como locación del emprendimiento. El nuevo desarrollo del shopping contará con 220 locales, tiendas departamentales y un polo gastronómico a desarrollar con restaurants de primera categoría. Este emprendimiento ya cuenta con dos grandes locales ancla (Carrefour y Sodimac) los cuales traen gran afluencia de posibles consumidores (estimado en 16.0000.000 anuales, aproximadamente 45.000 diarios) ⁶se le sumará a futuro 13 salas de cine y teatro, y múltiples opciones de fitness. ⁷

El acceso no es un tema menor, el complejo Al Río está ubicado en una posición estratégica, a metros del acceso a general paz. Este nodo es el punto de conexión entre provincia de Buenos Aires y Capital Federal, a 8km de Aeroparque, y de rápido acceso a centros residenciales, 5km de Belgrano, 8km de San Isidro, 12km del centro de la ciudad. Solo por este punto neurálgico circulan 500.000 autos al día.

El complejo AR además contará con 200.000m2 de oficinas dentro del predio de 16ha, lo que traerá afluencia de futuros clientes para el área de servicios durante el día y sobre todo de lunes a viernes, hoy ya funcionando se

⁴<https://www.iprofesional.com/notas/234326-real-estate-puerto-madero-vicente-lopez-Real-Estate-que-zonas-miran-los-desarrolladores-inmobiliarios>

⁵https://www.clarin.com/ciudades/junto-boom-inmobiliario-crece-oferta-restoranes-libertador_0_By2OS4Cee.html

⁶www.interurban.com.ar entrevista Ignacio Nieves.

⁷www.alrio.com.ar

encuentra dentro del predio las oficinas del Diario La Nación, y los locales gastronómicos crearán el soporte para atender esta futura demanda por servicios gastronómicos. Asimismo el complejo cuenta con un acceso peatonal por la parte posterior del mismo el cual va a estar conectado con el paseo del bajo, zona muy frecuentada los fines de semana.

El master plan del desarrollo de Al Río ya cuenta con 5 torres residenciales Premium de 27 pisos y se le seguirán adicionando en el futuro cercano mas edificios residenciales, además de contar ya en el predio con la universidad siglo XXI.

Boretto Wine Bar (BWB) ve en este emprendimiento una oportunidad única de crecimiento y desarrollo de marca, basado en su probada experiencia de 6 años en el rubro gastronómico, con su local en Beccar provincia de buenos aires inaugurado en el año 2012, este emprendimiento hoy cuenta con una probada trayectoria por cual pasan 2700 clientes mensuales.

Con una nueva propuesta adaptada a la zona en el cual además de contar con el product mix actual, se le agregaran nuevas propuestas gastronómicas adaptadas al nuevo consumidor potencial de oficinas como también espacios de co-work, la oferta de BWB está dirigida especialmente a satisfacer la demanda potencial que traerá este gran desarrollo, este nuevo concepto de shopping y viviendas se basa en un nuevo concepto de lifestyle center ofreciendo al nuevo habitante joven y cosmopolita una basta oferta premium .

Este proyecto es un claro ejemplo del crecimiento de Vicente López , terminando de consagrar la zona como referencia inmobiliaria impulsada por la actual gestión del intendente Jorge Macri, que lo ha declarándolo de interés Municipal.

ANTECEDENTES

Boretto es un local gastronómico ubicado en la zona de Beccar fundado en el año 2012 por los hermanos Ezequiel y Sebastián Mellini Branca. El local, ubicado en la esquina de Libertador y Florentino Ameghino, cuenta 160mts cuadrados cubiertos mas 100mts destinados a espacios exteriores, estacionamiento y mesas con una capacidad para 65 cubiertos. El local recibe 2700 cubiertos entre medio día y noche con un ticket promedio de \$480 lo que representa una facturación mensual de \$1.296.000 ⁸

Desde el inicio tuvo gran aceptación por parte del consumidor con una ocupación superior al 80% de su capacidad, BWB se mantuvo a la vanguardia de las ultimas tendencias en comparación a otras opciones gastronómicas de la zona. Esto se debe en parte a que sus cocineros y dueños son amantes culinarios que viajan por el mundo en búsqueda de inspiración, así como también la incorporación de lo ultimo en equipamiento, y tecnología. A su vez, se presto particular atención en el cuidado de los detalles, como la calidad de los productos ofrecidos y la curada selección de etiquetas de vinos pensados para generar una experiencia que se renueve constantemente para los clientes.

En cuanto a la cafetería, fue pionero en el “café de especialidad”, y de los primeros en certificarse en la SCAE ⁹ *Specialty Coffe Asociación of Europe*, para ello adquirieron, una de las mejores máquinas de café del mundo hecha a mano en Florencia, Italia “La Marzocco FB80”.¹⁰ Lo que lo posiciona como un referente del sector cafetero en la zona norte.

⁸ (a septiembre 2018)

⁹ <https://scae.com>

¹⁰ www.lamarzocco.com

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

BWB pertenece al sector servicios gastronómicos y hoteleros, esta nucleado por la Cámara Argentina de restaurants y la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la Republica Argentina, ninguna de las dos aporta datos estadísticos del sector pero de Alexis Partners ¹¹ se desprende que la industria gastronómica en la argentina fue un negocio de unos 12 billones de dólares en el 2016 la decimosexta mas grande del mundo después de Arabia Saudita.

En el año 2018 el PBI argentino entro en recesión, el valor del billete estadounidense en promedio era de \$ **18.76** al comienzo del 2018 y en la última actualización del 16-11-18 se vendía a \$ **37.00**, lo que representa una devaluación aproximada del 97% con bandas de flotación de \$35 y \$37 pesos.

Estimaciones provisorias de la oferta y la demanda globales del segundo trimestre de 2018

*La evolución macroeconómica del segundo trimestre de 2018 determinó, de acuerdo con las estimaciones provisorias, una variación en la **oferta global**, medida a precios de 2004, de -2,8% con respecto al mismo periodo del año anterior, debido a la baja de 4,2% del **PIB** y al aumento de 2,7% en las **importaciones de bienes y servicios reales**.*

*En la **demanda global** se presentó un alza de 3,1% en la **formación bruta de capital fijo**, mientras que el **consumo privado** creció 0,3%, el **consumo publico** decreció 2,1% y las **exportaciones de bienes y servicios reales** registraron una variación de -7,5%.*

*En términos desestacionalizados, con respecto al primer trimestre de 2018, el **consumo privado** decreció 1,1%, el consumo público varió 0,0%, la **formación***

¹¹AlixPartners. *Global market size of the restaurant industry in select counties in 2016 (in billion U.S. dollars)*. <https://www-statista-com.eza.udes.edu.ar/statistics/681809/global-restaurant-industry-market-size-by-country/> (accessed 11/18/18, 9:35 PM)

bruta de capital fijo cayó 6,9%, las **exportaciones** se contrajeron 14,2% y las **importaciones**, 5,4%. ¹²

Cuadro 5. Producto interno bruto por categoría de tabulación. Valores trimestrales. Variación porcentual respecto a igual período del año anterior

	Año 2017 ⁽¹⁾				Año 2018 ⁽¹⁾	
	2° trim.	3° trim.	4° trim.	Total	1° trim.	2° trim.
Producto interno bruto	3,0	3,8	3,9	2,9	3,9	-4,2
Impuesto a los productos netos de subsidios (a los ingresos brutos, específicos, a los débitos y créditos bancarios, a las exportaciones)	1,7	5,3	6,2	3,1	4,9	-2,3
IVA	3,5	4,1	3,8	2,9	5,0	-1,2
Impuesto a los productos importados (derechos de importación)	8,1	23,8	35,7	18,4	21,9	7,3
Valor agregado bruto a precios básicos	3,0	3,4	3,3	2,6	3,4	-4,8
A- Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	4,5	1,5	2,2	3,7	1,4	-31,6
B- Pesca	20,2	13,3	-0,9	14,3	13,2	-13,7
C- Explotación de minas y canteras	-6,5	-3,4	1,3	-3,4	1,3	4,5
D- Industria manufacturera	4,2	4,8	4,1	3,0	3,7	-1,8
E- Electricidad, gas y agua	-2,3	-1,6	-0,8	-1,1	-0,1	2,0
F- Construcción	11,0	13,3	15,4	10,3	10,7	5,5
G- Comercio mayorista, minorista y reparaciones	2,9	3,5	3,8	2,3	6,0	-1,6
H- Hoteles y restaurantes	3,5	1,7	1,5	1,8	4,0	-0,4
I- Transporte y comunicaciones	3,9	2,6	1,4	2,7	1,0	-3,8
J- Intermediación financiera	4,3	6,6	7,1	5,2	5,8	8,7
K- Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	2,7	4,0	3,3	3,1	4,0	3,8
L- Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	0,2	-0,3	1,1	0,4	0,5	-0,3
M- Enseñanza	1,1	1,3	1,2	1,1	1,4	1,5
N- Servicios sociales y de salud	2,0	1,8	2,0	2,0	1,9	2,0
O- Otras actividades de servicios comunitarias, sociales y personales	0,3	2,9	1,1	1,2	0,0	-0,4
P- Hogares privados con servicio doméstico	-3,6	1,9	-1,0	-1,1	0,8	0,1

(¹) Datos preliminares.

Fuente: INDEC.

En esta tabla del INDEC están las variación porcentual del rubro “H” hoteles y restaurantes el cual nos muestra la contracción del -0,4% en el 2° trimestre del 2018 y para el 3° y 4° se espera una contracción mayor.

Los restaurantes son unos de los sectores de mayor empleo en el sector servicio ya que son mano de obra intensiva, un solo restaurant con capacidad entre 65-100 comensales emplea en promedio 8 personas por turno.

¹² https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/pib_09_18.pdf

Este tipo de emprendimientos esta caracterizado por ser locales de empresas del tipo familiares y de un solo local, pero en los últimos años creció mucho el rubro franquicias con cadenas de sushi, hamburgueserías y heladerías, solo en el 2017 crecieron un 47% este tipo de modelos de negocio. ¹³

Cuadro 4. Producto interno bruto por categoría de tabulación. Valores trimestrales en millones de pesos a precios de 2004

	Año 2017 ⁽¹⁾				Año 2018 ⁽¹⁾	
	2° trim.	3° trim.	4° trim.	Total	1° trim.	2° trim.
Producto interno bruto	786.103	721.179	723.158	728.557	710.170	752.791
Impuesto a los productos netos de subsidios (a los ingresos brutos, específicos, a los débitos y créditos bancarios, a las exportaciones)	58.452	57.806	58.861	57.543	57.763	57.087
IVA	54.984	56.295	54.136	55.590	59.791	54.321
Impuesto a los productos importados (derechos de importación)	8.346	9.625	10.176	8.887	9.019	8.954
Valor agregado bruto a precios básicos	664.320	597.453	599.985	606.537	583.597	632.428
A - Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	106.086	32.854	33.378	52.244	37.177	72.516
B - Pesca	2.437	3.775	2.155	2.556	2.104	2.103
C - Explotación de minas y canteras	20.574	21.389	21.653	21.112	21.095	21.492
D - Industria manufacturera	124.447	125.880	129.254	122.348	113.895	122.174
E - Electricidad, gas y agua	12.446	12.603	12.066	12.500	12.868	12.689
F - Construcción	21.441	23.101	22.479	22.084	23.589	22.625
G - Comercio mayorista, minorista y reparaciones	96.136	96.219	98.154	94.718	93.684	94.550
H - Hoteles y restaurantes	10.715	11.513	11.931	11.397	11.885	10.670
I - Transporte y comunicaciones	61.432	59.372	58.533	59.248	58.218	59.099
J - Intermediación financiera	26.840	27.796	28.790	27.687	28.918	29.164
K - Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	74.488	75.528	76.183	74.400	74.284	77.356
L - Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	33.019	33.106	33.569	33.178	33.196	32.912
M - Enseñanza	26.756	27.263	27.447	26.922	26.583	27.156
N - Servicios sociales y de salud	25.052	23.493	22.322	23.493	23.545	25.546
O - Otras actividades de servicios comunitarias, sociales y personales	18.389	19.258	17.872	18.452	18.292	18.311
P - Hogares privados con servicio doméstico	4.062	4.304	4.199	4.199	4.262	4.066

(¹) Datos preliminares.

Fuente: INDEC.

En base a estos datos, se infiere que la industria no se encuentra en su mejor momento, con una contracción fuerte en el rubro, en el cual solo este año cerraron mas de 400 comercios solo en Capital Federal ¹⁴

¹³ https://www.clarin.com/economia/mesas-vacias-cierre-locales-restaurantes-declaran-emergencia-piden-congelamiento-tarifas_0_Hk6zUvWdm.html

¹⁴ <https://www.baenegocios.com/negocios/Gastronomia-en-crisis-cierran-cada-vez-mas-tenedores-libres-20180606-0020.html>

BWB no solo compete en un mercado altamente competitivo sino que además hay que sumarle que es un mercado muy atomizado y en el cual existen entre provincia de Buenos Aires y Ciudad de Buenos Aires más de 2338 restaurantes Premium o de precio medio.¹⁵ El gobierno de la ciudad de Buenos Aires brinda información del precio promedio de algunos de los ítems más consumidos.

Precios medios ponderados de restaurantes tradicionales. Ciudad de Buenos Aires. Marzo 2015 / Octubre 2018.

PERÍODO	MENÚ								
	PLATO MAS VENDIDO	MILANESA DE TERNERA CON GUARNICION	BIFE DE CHORIZO CON GUARNICION	1/4 POLLO GRILLE CON GUARNICION	RAVIOLES CON SALSA FILETO	AGUA MINERAL	GASEOSA	CERVEZA PORRON EN BOTELLA	CAFÉ POCILLO
2018									
Enero	281.9	201.5	315.8	198.7	181.5	51.1	51.8	75.3	42.7
Febrero	289.0	205.3	325.9	204.1	185.9	52.1	52.7	76.2	43.5
Marzo	295.6	210.1	332.8	209.1	191.8	53.3	53.9	79.0	44.5
Abril	301.9	213.6	341.0	212.7	195.3	54.4	54.9	80.7	45.4
Mayo	306.4	219.0	347.1	217.4	200.9	55.4	55.8	82.3	46.6
Junio	311.0	223.2	355.8	222.0	205.7	56.7	57.1	83.8	47.6
Julio	318.6	229.1	363.2	225.3	212.8	58.1	58.6	85.7	49.0
Agosto	330.3	237.2	373.3	233.1	219.1	60.1	60.7	88.6	50.1
Septiembre*	349.6	246.8	392.9	243.9	230.3	62.9	63.5	93.3	52.6
Octubre*	362.3	256.0	407.4	253.5	238.0	66.4	65.6	98.0	53.9

* datos provisorios

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Economía y Finanzas GCBA).

16

Esta tabla es posible observar la evolución de precios del sector, en la cual se ve el reflejada la inflación de precios que está sufriendo el sector. De lo cual se puede inferir que no es el mejor momento del sector ya que existe una combinación de inflación con contracción de consumo¹⁷. Se toma como referencia el índice de precios de la ciudad de Buenos Aires debido a que por cercanía y disponibilidad de datos vemos útil dado que presentan un patrón de consumo similar al de Vicente López.

A pesar de la coyuntura actual no propicia para este tipo de emprendimientos BWB ve que es el momento para acoplarse a un desarrollo de estas características y apostar a futuro de la marca, logrando exposición y presencia dentro de un ámbito que se proyecta como líder de Vicente López y de los pocos desarrollos de estas características.

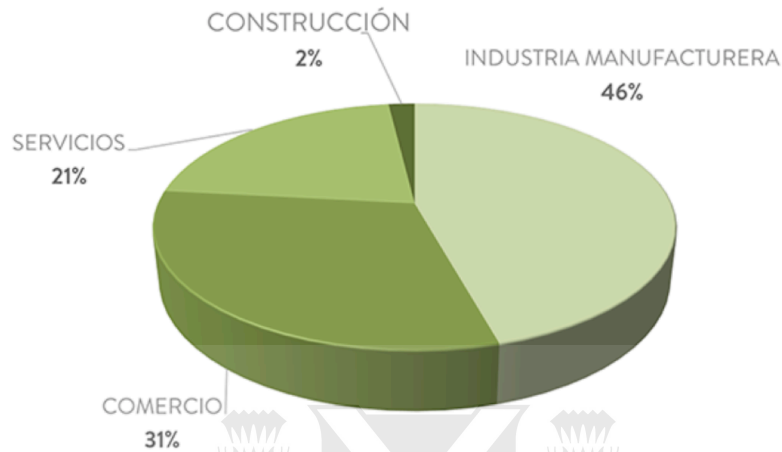
¹⁵ www.tripadvisor.com.ar Trip advisor búsqueda restaurants el 14/11/2018

¹⁶ <http://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?cat=123>

¹⁷ http://ithargentina.com.ar/observatorio_economico_hotelero.php

VICENTE LÓPEZ DESARROLLO ECONÓMICO

• SECTOR DE LAS UNIDADES ECONÓMICAS VL POR VALOR BRUTO PRODUCIDO



FUENTE: DATOS PROPIOS DE LA MUNICIPALIDAD DE VICENTE LÓPEZ

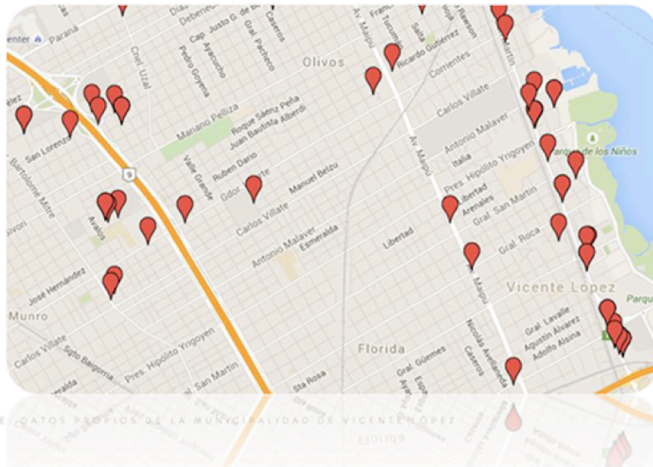
18

Vicente López esta logrando una gran expansión y es uno de los polos elegidos para localizarse dentro de zona norte por pymes del sector servicio, en ese grafico con estadísticas del municipio se ve como esta dividido el sector productivo.

Como municipio tiene alta densidad poblacional 269420 habitantes y 103545 puestos de trabajo, concentra el 4% de las unidades económicas habilitadas de la provincia de buenos aires.

¹⁸ <https://www.desarrolloeconomico.com.ar/observatorio>

- MAPA DE OFICINAS CON MAS DE 40 EMPLEADOS



19

El corredor de Av. Del Libertador como se ve en grafico concentra gran cantidad de oficinas con mas de 40 empleados. Lo que hace muy interesante esta locación sobre todo en horarios laborales. Es una tendencia creciente el traslado de oficinas corporativas de la CABA hacia Vicente López en busca de capital Humano y Buenos Accesos. El barrio de Vicente López dentro del municipio es el segundo detrás de Munro en productividad económica.

BWB encuentra en Vicente López la locación perfecta para su segundo local en zona norte, ya que se crea un microclima económico diferencial al contexto general del resto del rubro gastronómico.

¹⁹ <https://www.desarrolloeconomico.com.ar/observatorio>

ANÁLISIS PESTLE

Factores Políticos (negativos)

Los factores políticos en Argentina son constantes de cambio, las tendencias políticas hoy en día están expuestas a las olas de cambio tanto regionales como internacionales.²⁰ Si bien esta última tendencia liberalizadora del gobierno actual y de mayor apertura comercial prometía bajas en el sistema impositivo, la política de subsidios y gradualismo sumado a constantes déficits en el gasto público no aplicaron a la baja de los impuestos. Argentina sigue siendo hoy en día uno de los países con mayor presión tributaria. La reforma en el sistema de ART trajo una baja en el conflicto laboral pero aun no se vio un ahorro sustancial en ese aspecto. En el contexto gastronómico el gremio de UTHGRA es muy fuerte y las paritarias este año cerraron con un aumento del 25%²¹ y se prevé para el año que viene cerraran igual o por encima de la inflación. A nivel municipalidad de Vicente López las habilitaciones son engorrosas, pero al estar dentro de un shopping ya están resueltas por el mismo desarrollador.

Universidad de

Factores Económicos (Neutrales)

En el plano económico Argentina se encuentra aun transitando un complejo cambio de modelo, con alta inflación, cerca de un 40% para el 2018 y contexto recesivo, aun así se esperan datos favorables para el 2019. En el aspecto de la competencia, el sector gastronómico se caracteriza por altos niveles de informalidad. Esto genera que solo los restaurantes que cuenten con una buena política de management sean los que subsistan.

²⁰ www.lanacion.com.ar/2148998-el-color-politico-de-america-latina

²¹ www.iprofesional.com/management/270461-salario-sueldo-camioneros-otros-Gastronomicos-tambien-negociaron-una-suba-salarial-del-25

Factores Sociales y Culturales Positivos

En cuanto a los factores sociales, vemos la evolución demográfica, la educación, y costumbres de consumo de la población favorables para este tipo de emprendimientos, en cuanto a la Historia de inmigración argentina hace que exista una vasta oferta de gastronomía étnica y receptividad a las nuevas experiencias ofrecidas como también muy influenciados por las distintas tendencias globales. En este aspecto elegimos la nueva localización por el desarrollo urbano, y predisposición a pagar de la zona. El mercado gastronómico esta impulsado por El “sushi”, la masificación de su consumo como también todos sus nuevos estilos y derivados del mismo, como puede ser la comida peruana fusión o Nikei, las cadenas de hamburgueserías ²²junto a la cerveza artesanal por mencionar algunos otros son de los emprendimientos que mas crecieron en los últimos años seguidos por las heladerías artesanales. Estos son los que componen el nuevo boom de nuevas aperturas de franquicias gastronómicas.²³

Factores Tecnológicos Positivos

Los factores tecnológicos son muy importantes en la industria, la tecnología utilizada hoy en los procesos de cocción de los alimentos evoluciono sustancialmente. Desde hornos inteligentes a envasadoras de vacío que nos alargan la vida útil del producto, lo que también hace que existan nuevas ofertas de productos, los supercongelados son hoy un factor disruptivo en la gastronomía haciendo que parte de la producción que antes se realizaba puertas adentro, como las papas fritas, exista un productor que las envía listas para cocinar evitando todo el proceso previo de pelar lavar cortar, enviándolas pre cocidas y congeladas, garantizando calidad y constancia en el producto. Desde el lado del gerenciamiento, tenemos sistemas contables, control de stock, de comandas digitales que nos hacen mas eficiente la atención y nos arrojan datos en tiempo real de ocupación y márgenes de utilidad generando indicadores con facilidad. Otro de los factores que mas creció en los últimos años fue la digitalización de los delivery de comida, con

²²<https://www.planetajoy.com/?page=Comer>

²³<https://gastrofranchising.com/category/informes/page/2/>

aplicaciones como Pedidos Ya²⁴, Globo y Rappi entre las más populares, generaron en el sector un cambio en las tendencias de cómo consumen los argentinos. Por el lado de las críticas sucede lo mismo, ambas aplicaciones como las ya también conocidas redes sociales son factores que influyen en el éxito de un comercio. El consumidor está más atento a lo que dicen los índices de satisfacción online. Google, Guía Oleo, Foursquare, Facebook, Trip advisor e Instagram²⁵ son algunas de las webs o aplicaciones en las cuales el consumidor deja su reseña y es el medio preferencial para comunicar las estrategias de marketing digital.

Factores Legales Positivos

En cuanto al entorno los trámites son engorrosos, para la habilitación, permisos de uso, permisos de obra, la viabilidad en los proyectos realizables dependen mucho del municipio y la burocracia para obtener permisos. Además, la inexistencia de un organismo a nivel nacional de control bromatológicos hace que la industria esté poco controlada, lo que nos lleva a bajas barreras de entrada para la competencia, como en el caso de los delivery de sushi de garaje en donde prima la informalidad. Por otro lado el sindicato de gastronómicos, tiene cargas y estructura salarial de las más altas del mercado, lo que eleva aun más los costos de las cargas sociales y aportes sindicales. Las estructuras societarias en este aspecto son las mismas que para cualquier empresa en su mayoría constituidas como SRL o SA y ahora comenzaron a aparecer las SAS sociedad de acción simplificadas o unipersonales. El hecho de abrir en un shopping hace que esto se cumpla de una manera más efectiva y mejor dada la alta exposición y repercusión social lo cual hace que esta situación mejore sustantivamente.

Factores Ecológicos o Ambientales. Positivo

²⁴ www.pedidosya.com.ar; <https://glovoapp.com/es/ban>; <https://www.rappi.com.ar>

²⁵ www.google.com, www.instagram.com; www.guiaoleo.com.ar; <https://www.facebook.com/borettowinebar/>; www.foursquare.com

En este aspecto hay una nueva tendencia en los consumidores más formados y viene por el lado de la educación ambiental. Son consumidores que priman las buenas costumbres ambientales, ya sea como consumir orgánico, o generar menos basura, como así también consumir productos de estación o hidropónicos.

CINCO FUERZAS DE PORTER (1980's)

Competidores

Media amenaza: la barrera de entrada si bien no es baja existe una expectativa en la mente colectiva por la cual muchos aspiran a querer tener un restaurant propio sorteando estas barreras altas de entrada juntándose entre varios socios. La creciente oferta de la zona, se verá potenciada una vez terminado el complejo. La instalación de cadenas o grandes jugadores como Kansas y Johnny B Good²⁶ son un gran atractivo para el desarrollo ya que son referentes del rubro lo que genera un aumento de demanda, para otros emprendimientos. La competencia en lugares concentrados como estos complejos, dista de una competencia entre sí, por contrario el diferencial entre las ofertas generan un incremento en la demanda, que invitan a mayor cantidad de gente con distintas preferencias de consumo a que concurran a este espacio. Existe riesgo de perder contra de los competidores pero es un riesgo medio.

Clientes

Bajo, poder de negociación: Los clientes cuentan con una vasta oferta gastronómica y en definitiva son ellos los que eligen. Su poder se limita a la capacidad de consumir y pueden elegir un lugar u otro, pero como colectivo. Al estar atomizados, no cuentan con poder significativo.

Proveedores

²⁶ <https://kansasgrillandbar.com.ar> ; <http://www.jbgood.com/wp/>

Bajo, poder de negociación : estos carecen de poder de negociación existiendo redes de proveedores bien desarrolladas y poca cartelización en este aspecto. La aspiración del proveedor es generar una relación a largo plazo. Debido a la cantidad de proveedores que un local gastronómico tiene, y en el cual ninguno de los proveedores supera el 10% del total de compras, existe poco riesgo debido a su bajo poder de negociación. Los proveedores del sector On-premise, como por ejemplo, cerveceras buscan potenciar su marca por medio de asociaciones estratégicas con los locales. En este caso, la intención es un objetivo común y beneficioso para ambas partes, que lejos esta de buscar una integración o una negociación de precios. Se aprovecharan las economías de escala para obtener mejores precios centralizando compras de los locales.

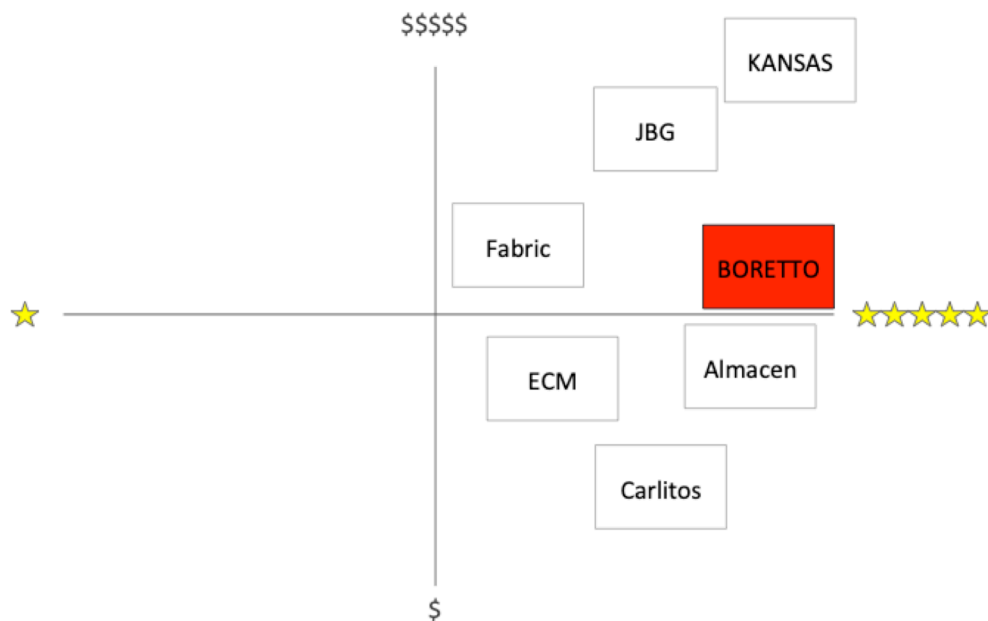
Sustitutos

Baja amenaza: Los sustitutos son los locales de comidas rápidas y los restaurantes que ofrezcan una carta específica, como por ejemplo, los de sushi. En este sentido, las opciones son diferentes, y si bien impactan sobre el comportamiento de compra del consumidor, la diferenciación de productos genera una competencia indirecta, que esta motivada más por modas. En este sentido, la fortaleza de estos sustitutos puede impactar a nivel precio, pero no representan una amenaza directa.

Competidores

Alta rivalidad: es un mercado atomizado con mucha oferta, aun así los competidores no compiten fuertemente por precio si no mas bien por producto y servicio, se estima que la estructura de costos y márgenes es muy parecida como para competir por precio. Conjuntamente los competidores son más bien geográfico como mencionamos anteriormente nuestros competidores directos son varios, Kansas, La panadería de Pablo, Mooi, Johnny B Good. Por mencionar algunos. Es un mercado en donde se sigue mucho la tendencia y lo que se pone de moda se copia.

MAPA DE CALOR



En este mapa de calor que elaboramos basándonos en precios de referencia de las paginas de criticas como Google y Foursquare utilizamos la escala de precios \$ y estrellas para elaborar este mapa de calor de los competidores de la zona. Máximo de precio esta dado por una escala del 1 al 5 y las estrellas en los mismos rangos.

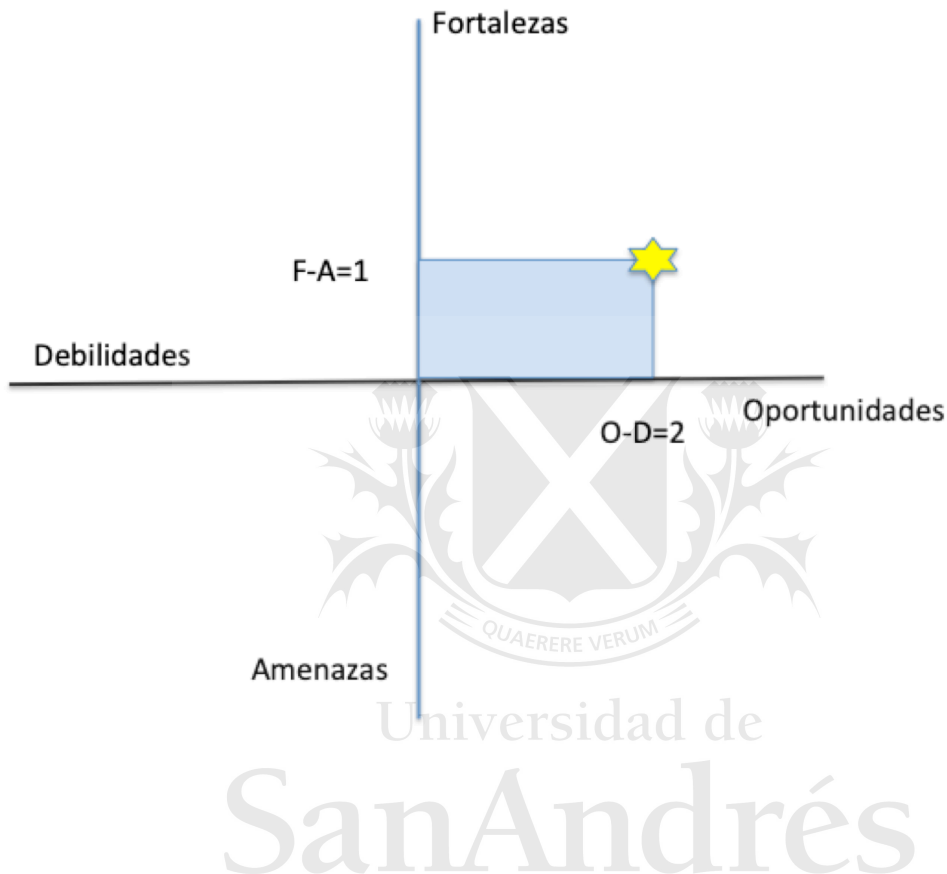
Vemos que BWB esta ubicado en una gama media de precios y alta calificación por parte del usuario lo cual lo hace altamente competitivo en la zona.

Conclusión del análisis

A pesar que parezca que hay poco lugar para el desarrollo de nuevas propuestas, pocos son los establecimientos que modifiquen sustancialmente la oferta y experiencia, en ese aspecto, la propuesta de BWB es superadora ya que comprende un abanico de experiencias diferenciales para un público que hoy no encuentra sus necesidades cubiertas, de la ya conocida propuesta común de la “nueva hamburguesería/ cervecería” de moda y esta buscando en la zona un buen lugar para tener reuniones, ir a tomar buenos tragos o simplemente comer platos gourmet. En la zona vemos una deficiencia en este aspecto, nuestra propuesta para la zona es dar una experiencia global aprovechando la escasa oferta de

experiencias en ese sector y el crecimiento demográfico que esta teniendo Vicente López.

ANÁLISIS FODA



Fortalezas:

- BWB tiene larga trayectoria en el mercado, 6 años, para la industria es mucho tiempo, gran parte de los proyectos gastronómicos fracasan dentro del primero y segundo año
- El modelo de negocio fue evolucionando y puliéndose con el tiempo.

- El management del negocio, esta especializado y con constantes capacitaciones para personal en practicas de buena atención al consumidor, como en conocimiento de vinos y las ultimas tendencias de la gastronomía.
- Esta posicionado en un segmento de precios que se ubica en una gama media alta, sus consumidores son de ingresos medios a altos, lo cual ante fluctuaciones de ingresos su propensión marginal a consumir no bajara tanto.
- Manuales de operaciones bien estipulados lo que facilita el manejo interno y control.
- El mix de productos se encuentra muy bien surtido de acuerdo a las ultimas tendencias y adaptado a nueva localización
- Financiación propia para nuevas aperturas.

Debilidades:

- La mala atención o ineficiencias no satisfechas por el lado del cliente se pagan caro, en la industria gastronómica cliente que se va disconforme es un cliente perdido.
- Tendencias gastronómicas son modales, por lo que es muy importante tener un buen product mix para estar en tendencia y en estación.
- Demanda estacional, hay meses de mayor y menor consumo dependiendo de la zona en la que este emplazado es muy importante saber elegir el tamaño de la estructura.

Oportunidades

- El proyecto actual probó ser rentable por varios años desde el primer momento de apertura, cuenta con solidos procesos internos lo que hace que el modelo sea replicable.
- El aspecto descontracturado y las constantes consultas por nuevas aperturas deja ver que hay una necesidad no satisfecha por el consumidor que quiere un espacio para reunirse en ambiente relajado y con buena comida.

- La experiencia, el conocimiento del cliente como las buenas practicas y manuales de procesos hacen de este modelo un modelo franquiciable y replicable.

Amenazas

- Constantes aperturas de locales gastronómicos, la competencia en el rubro es constante.
- Copiar el modelo no es difícil, pero requiere de alta inversión lo que hace que no sea fácil entrar, además se ser un negocio de alto riesgo.
- Sector muy expuesto al contexto económico, salir a comer es de las primeras gastos que se reducen en una economía familiar.

PROPUESTA DE VALOR

- El valor agregado de BWB esta basado directamente en la experiencia que recibe el consumidor. En primer lugar la vinoteca, uno de los recursos utilizados para atraer el consumidor es su basta selección de etiquetas de grandes bodegas argentinas, y la posibilidad de degustar los mismos a precios preferenciales como si estuviese comprando de la bodega y consumirlos en el local, el local no cuenta con una carta de vinos al publico para hacer que la experiencia de selección del vino no se pierda en el Menú. Se dice que la comida y muchas de las compras que realizan los clientes entran por los ojos, por ello el que el cliente agarre el vino de la cava y mire su etiqueta y reciba atención personalizada con el vino en sus manos hace que la experiencia de compra y consumo sea diferencial y no solo por precio.
- En segundo lugar la oferta culinaria, con un product mix variado con ofertas bien seleccionadas como pescados, carne, pastas, comida apto celiacos y veganos. La utilización de productos orgánicos, regionales y de estación teniendo como parámetro siempre calidad y trazabilidad .

- Specialty Coffe ,la cafetería de BWB es de especialidad, que significa esto. Que el personal que realiza el café esta capacitado para hacer un café espresso o un latte art, lo último en tendencias de café, los granos utilizados en BWB son certificados orgánicos y provenientes de pequeños caficultores respetando el *fairtrade* y la trazabilidad del producto. Tostado en argentina con un proveedor especializado en café, la selección de los cafés se hace por pruebas de *cupping*²⁷ al igual que los enólogos arman sus vinos en esta etapa se define si va a ser un *blend*²⁸ o un único varietal de café y origen.
- Co-work : teniendo en cuenta la localización dentro del centro comercial y el nuevo segmento de clientes al que vamos a apuntar, los mediodías el local va a contar con espacios especiales diseñados para reuniones de grupo, ¿cual es el diferencial de esto?, son *meetingrooms* o *co-works*²⁹ con servicio de comida privados, ¿porque se creo esta propuesta? Porque los socios se dieron cuenta que para cerrar negocios muchas veces los empresarios o multinacionales prefieren reunirse fuera de sus empresas en espacios neutrales, para ellos los *meetingrooms* contarán con proyectores aptos para presentaciones, conference call, servicio de Wifi, impresión y por supuesto servicio de café te o comida.
- De esta manera apuntaremos a generar variadas fuentes de ingreso, focalizadas en el servicio a ejecutivos, similar al brindado por la hotelería.

LOCACIÓN

Para esta nueva apertura, analizaron diversas posibilidades de ubicación, considerados entre Capital Federal y Gran Buenos aires, para la cual se enfocaron en el partido de Vicente López. Las razones fundamentales de esta elección fueron varias, desde el crecimiento poblacional que tuvo la zona costera con nuevos desarrollos inmobiliarios del tipo Premium y la localización de grandes edificios de

²⁷Traducción del inglés-La cata de café, o la degustación de café, es la práctica de observar los sabores y aromas del café preparado. Es una práctica profesional, pero puede ser realizada de manera informal por cualquier persona o por profesionales conocidos como "QualityGraders".[Wikipedia \(Inglés\)](#)

²⁸Mezcla de café

²⁹Espacios de Reuniones privados

oficinas como también la creciente oferta gastronómica que lo posiciona como un nuevo polo y la relativa cercanía al primer local de BWB lo cual facilitaría el control del local.

En segundo lugar el, acceso no es un tema menor, se encuentra en corredor norte que comprende la Av. del Libertador y es el partido que esta mas cerca de la capital federal esta por el vial costero. No es menor que grandes grupos gastronómicos hayan optado por el partido de Vicente López para instalarse ahí, desde Kansas en el complejo “Al Río”, Carne de mauro Colagreco y Pablo Massey con su restaurant La panadería de Pablo en el otro extremo de Av. Del Libertador .

En tercer lugar, si bien se evaluó Puerto Madero como otra opción con gran cantidad de afluencia de turistas y en constante crecimiento, los valores de los alquileres altos y la nueva obra del paseo del bajo llevada acabo por el gobierno de la ciudad y con fecha de finalización a mediados de 2019 dificultan mucho el acceso por lo cual quedo descartado para esta etapa. Se determinó como la mejor opción un local en el complejo shopping Al Río, debido a que existen grandes posibilidades de desarrollo dentro de este mega proyecto, sumado a que el life style que promueve el desarrollador esta alineado con nuestro interés y cliente objetivo.



El espacio marcado en verde es el nuevo desarrollo de Al Río que comprende el total de las 16ha y las calles y avenidas marcadas en verde son los principales accesos.

SEGMENTO

- Corporativo dada la cercanía a localización de grandes empresas de servicios
- Jóvenes con necesidad de consumo sofisticadas y free lancers con necesidad de espacios de co-work. Diferenciándose de otros espacios de co-work dado que mezcla servicio gastronómico de nivel distinto al de los co-work tradicionales, no buscando posicionarse tampoco como competencia de los mismos sino una variante o complemento diferencial.
- Familias y consumidores locales

SOCIOS ESTRATÉGICOS

- Marcas del segmento con similar cliente objetivo.
- Shopping Al Río
- Acuerdos corporativos

CANALES

- Comunicación del Shopping, al el pertenecer al circuito gastronómico de Al Río y todas las actividades que impulsa la administración del mismo es uno de los principales canales de comunicación, este además destina fondos que se derivan de la facturación de los locales con el destino específico de ser utilizados en marketing y comunicación.
- Boca a Boca basado en experiencias previas de los clientes.
- Mantener una comunicación constante en Redes Sociales y en la web.

ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS

- Comunicación activa en medios y redes sociales con el objetivo de transmitir el lifestyle y la imagen del negocio.
- Política activa de Satisfacción al cliente.
- Participación activa en la comunidad y eventos gastronómicos locales.

RECURSOS

El recurso fundamental en este negocio radica en el diseño de las instalaciones, y en el recurso humano, los cuales generan el marco y contexto para poder cobrar al cliente una experiencia diferencial y a medida de sus expectativas.

Comodidad de acceso y estacionamiento no es un tema menor ya que hoy estacionar y acceder con seguridad es sumamente valorado.

RELACIÓN CLIENTE

Se busca una atención personalizada, con contacto constante, para poder brindar una experiencia ejecutiva y personalizada. Se mantendrá un canal para consultas y feedback avocado especialmente a la satisfacción del mismo.

ESTRUCTURA INGRESO

Estructura de ingresos estará dada por la venta de comida y servicios de eventos potenciados por los espacios de co-work y apoyo de la presencia de marcas, lo que se conoce en el rubro como acciones On-premise.

ESTRUCTURA DE COSTOS

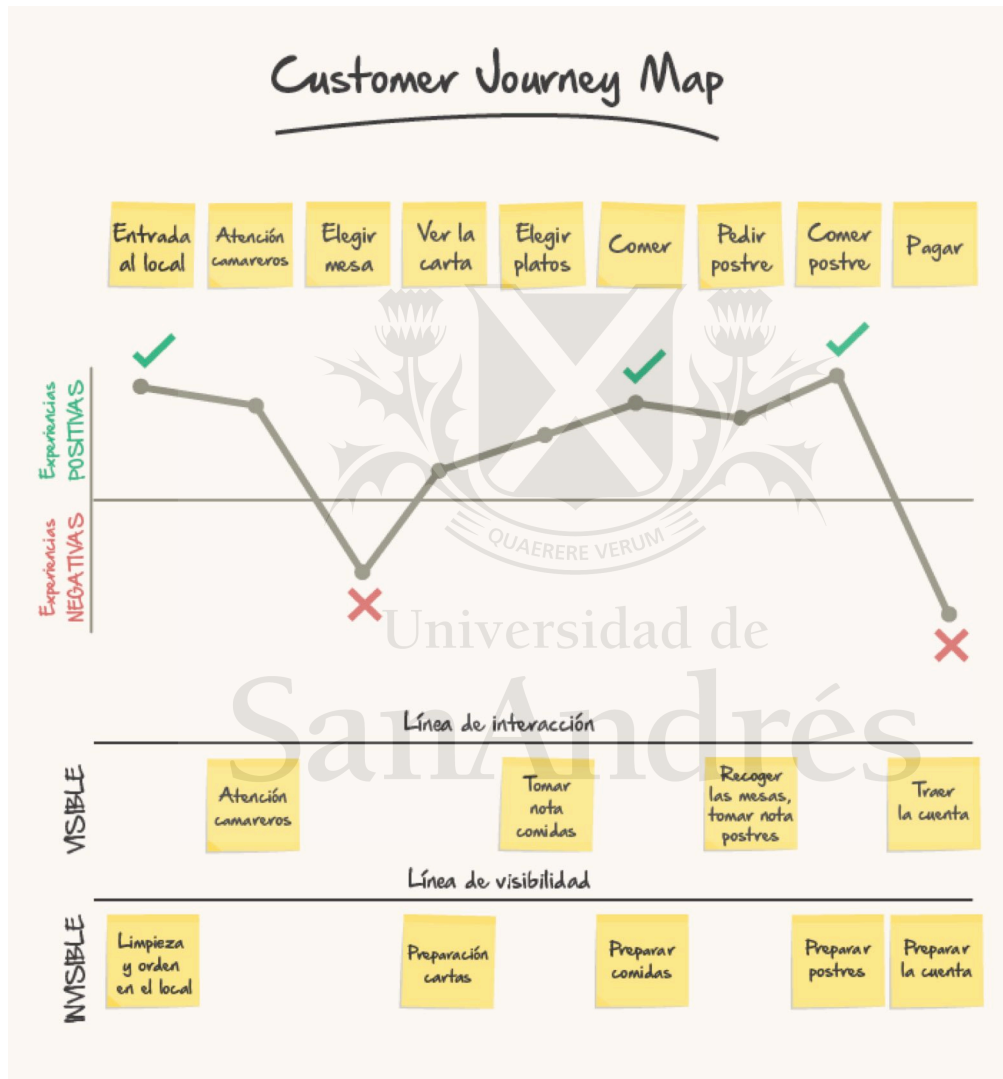
Las principales categorías estarán dadas por el alquiler del local, salarios y costos directos e impuestos.

Las características de este análisis están basadas principalmente en que su localización sea dentro de un centro comercial y polo gastronómico que generan aspectos positivos y negativos, particulares e inherentes a esta locación, el análisis de este desarrollo se encuentra enfocado en potenciar los aspectos positivos de la oportunidad que este entorno genera.

PLAN DE MARKETING

Pine y Gilmore: "ocurre una experiencia cuando una compañía usa intencionalmente sus servicios como escenario y los bienes como incentivos para involucrar individualmente a los clientes de manera tal que crea un evento memorable"³⁰

CUSTOMER JOURNEY MAP



31

La elaboración del journey map, ayuda en la mejora continua de la experiencia del cliente a lo largo de la jornada de consumo dividiéndolo en etapas, y

³⁰ Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas UDESA EL MARKETING EXPERIENCIAL EN EL MERCADO GASTRONÓMICO Análisis de la diferenciación de mercado a través del uso de herramientas de marketing orientadas a la experiencia de consumo. Casos Starbucks Coffee Company y Hard Rock Cafe. Autor: Nicolás Stanham

³¹ Fuente: Innokabi

identificando claramente las interacciones que realiza el consumidor con el producto y experiencia ofrecida por BWB. también divide las mismas en mejoras invisibles como limpieza orden y calidad de productos y las visibles como la interacción con el personal estos puntos visibles son de suma importancia porque es donde el personal puede revertir una mala experiencia en algo notable como una atención, sugerencia o simplemente hacerlo sentir cómodo. Este análisis realizado en conjunto de encuestas son los que permitirán aumentar el valor de la experiencia dentro del local. Destinar recursos a mejorar estos aspectos del viaje dentro de la experiencia, es de donde se obtienen los mayores beneficios del marketing que es la que viene del propio cliente satisfecho.

¿ES NECESARIO EL MARKETING EN EL RUBRO GASTRONÓMICO?

El marketing propiamente dicho, siempre y cuando la realidad del producto o la experiencia este apoyada por recursos como el tan conocido Aww ó (ohh) factor, atención, espacio y calidad. Harán que todas estas acciones y recursos destinados a captar clientes crearan una acción de marketing en si misma.

¿QUE ESTRATEGIA LLEVAREMOS ADELANTE?

La estrategia de marketing para el lanzamiento de esta segunda etapa se basara en expandir la red propia de BWB junto con acciones locales dentro de un radio de 30km el cual estarán en parte soportadas por la estructura administrativa del shopping, con acciones especificas dentro de las redes sociales, y con alianzas estratégicas con empresas locales. (Mercado Libre, La Nación, Universidad siglo 21) por nombrar algunas de las empresas ubicadas dentro del complejo..

Por el lado del cliente soportados con encuestas de calidad y en un análisis pormenorizado del journey map. Estas acciones corresponderán y se harán efectivas dependiendo en que fase y objetivos se persigan dentro de este viaje de consumo del cliente.

ANÁLISIS 4 “P” MARKETING MIX EN BORETTO AL RÍO

PRODUCTO: BWB es una empresa enfocada en la venta de productos de calidad, vinos Premium, café de especialidad y cocina gourmet. Boretto le ofrece al cliente una carta menú acotada de platos muy bien ejecutados para ser acompañados junto a los mejores vinos nacionales, y ofrece productos acorde al momento del día, temporada del año y con los mejores productos de estación.

Según los socios BWB toma en consideración las costumbres y el entorno donde va a desembarcar para crear pequeñas modificaciones que creen experiencias relacionadas al contexto. Los socios buscan complementar Boretto a las preferencias del entorno y apuesta a transmitir e imponer nueva tendencias. Todo esto sin poner en riesgo la identidad manteniendo una propuesta constante de productos y adaptándose a las tendencias del mercado.

En el servicio BWB no es muy distinto en su forma de atender al cliente salvo por un pequeño detalle dentro de la experiencia de consumo de vinos, el concepto que introducen cerca del año 2013 de la mano de un amigo personal de los socios Valentín Bianchi³² este como dueño de bodega, estaba viendo como el vino perdía terreno frente a otras bebidas, por eso impulsa el concepto “*Look, Pick, Drink*” la propuesta consiste en vender vinos a precio de góndola sin la carga extra que le hacen los restaurants al precio, con la suma de que el cliente es el que tiene que ir a la cava a buscar, elegir su vino y llevarlo a la mesa.

PRECIO: Los precios en BWB están posicionados un poco sobre la media del segmento Premium, pero la experiencia del lugar la ambientación, baños limpios ubicación hacen la diferencia. Los socios destacan que la compañía desde los inicios nunca entro en el juego de los descuentos, no participa en combos de descuento ni planes de beneficios por medio de bancos o tarjetas de descuento Ej.: Club La Nación. Los únicos descuentos que realiza son a la comunidad universitaria San Andrés, del 10% en efectivo solo porque uno de los socios es egresado de esa casa de estudios. No cree en las políticas de descuentos masivos ya que en este aspecto se crea un preconcepto de que al que no pertenecer a un banco o club de

³² Valentín Bianchi dueño de bodegas “Valentín Bianchi”, (23 marzo de 2017+) www.casabianchi.com.ar

descuentos le cargan un precio muy superior por el producto y experiencia. En este aspecto Boretto negocia mejor con sus proveedores para lograr precios mas competitivos y así poder transmitírselos a sus clientes.

PLAZA: Según nos cuentan los socios, en este plan de expansión la empresa es muy rigurosa en la selección de su nueva localización, busca locación con buena presencia en la zona e inmuebles en donde se pueda armar una experiencia similar y de entorno parecido a la ubicación actual con mayor densidad poblacional. De fácil acceso y en un entorno de seguridad y tranquilidad y no muy separadas entre si por ahora para facilitar el control de la misma.

PROMOCIÓN: En BWB se maneja una política no realizar grandes gastos en publicidad, están enfocados en el boca a boca y en que el cliente es el mejor comunicador de la experiencia.

REDES SOCIALES: BWB hace manejo y publicaciones periódicas en las redes sociales, publicar nuevos cambios de productos, horarios especiales y realiza algunas acciones puntuales con su comunidad de seguidores y proveedores, no se destina puntualmente flujo en este sentido si no que es parte del trabajo del encargado de sucursal comunicar por Instagram, Facebook y estar atentos a los medios por los cuales se reciben las criticas. Aun así para la apertura de este segundo local se realizara un evento inauguración, y se invitara a personalidades locales y se comunicara en medios especializados la nueva apertura.

PERSONAS & PROCESOS: en este aspecto BWB se apoyara en la formación de su personal y en pilares básicos que ya viene incorporando desde la apertura de su primer local. Que están metidos en la cultura organizacional y poniendo en primer lugar la atención y satisfacción del cliente.

RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos en este sector productivo de servicio son fundamentales. Para el funcionamiento de un restaurant existen dos sectores bien diferenciados pero abocados al mismo propósito, la satisfacción del cliente.

La cocina, este sector contrata personal ya formado en alguna de las escuelas de cocina locales de renombre, acá es primordial crear manuales y procesos bien especificados, teniendo en cuenta el cuidado bromatológico como el buen uso de la materia prima, y la eficiencia para evitar desperdicios y costos innecesarios de mal manejo de los mismos creando una estructura de costos bien ordenada.

El salón, es donde se trasmite la identidad de BWB, por eso el metre y camareros son los que nos representan, ante el cliente, comprender la demanda y satisfacerla es su principal objetivo es el de conducir cliente por la experiencia BWB. Por lo general en la industria gastronómica, salvo en hoteles donde hay formación en servicio los mozos, y metes no cuentan con formación en servicio, para ello crearon manuales de procesos que explican a los nuevos integrantes la misión y objetivo de BWB

En BWB no vende alimento su misión bien definida es vender servicio de calidad y experiencia gastronómica para sus clientes. Por eso forman al personal lo cual no solo enriquece su servicio si no que buscan generar sentido de pertenencia y equipo, buscan personal que sienta la camiseta. Necesitan que el personal tengan conocimiento pleno de lo que se ofrece en BWB, por eso brindan regularmente cursos de café y capacitaciones internas con someliers y bartenders. Además en los procesos de evaluación y contratación, involucran al mismo personal en la evaluación a los futuros nuevos empleados.

CANTIDAD DE RECURSOS

COCINA

La dotación de personal de la cocina dependerá del turno y los días

Pero se compondrá de la siguiente escala

- **Jefe de cocina:** este es tan mencionado chef que junto con el chef ejecutivo, en este caso Ezequiel Mellini es el que define la carta y procesos internos, como búsqueda y capacitación de nuevo personal. Es el responsable de la partida y ejecución final de los platos. Este formara parte de la estructura gerencial y estará
- **Sous Chef:** encargado de la cocina del turno mañana o noche, independientemente de si esta o no el Jefe de cocina es el encargado del despacho y la coordinación con los otros mandos, Cocineros y Lava Copas.
- **Cocineros:** responsables de cada sector, ensaladas, cocción de proteínas, postres como también de realizar la producción del turno *mise en place*.
- **Lava Copas:** durante el servicio son los encargados del desvarase y limpieza de vajilla, en momentos de producción pasan a ejecutar tareas tanto de limpieza como de asistentes de los cocineros. Limpieza de vegetales, almacenamiento de productos.

SALÓN:

- **Encargado:** el encargado del salón será el responsable de la preparación de la plaza para cada turno, coordinara a los camareros y a los *runners*, y su tarea es la mas importante, es el encargado del área de satisfacción del cliente, es el responsable de que no se vaya ningún cliente insatisfecho, debe controlar la apertura y cierre del turno en la caja, realizar rendiciones y coordinar el servicio.
 - **Camareros:** son el primer vinculo del restaurant con el cliente, deben tomar las comandas, y estar atentos al cuidado general del salón, limpieza y atención.
- Runners:** por lo general los que llevan el pedido a las mesas, levantan, limpian y dejan todo listo para el próximo cliente. Deben ayudar a fajinar y dejar todo armado para el turno.

GERENCIA:

La gerencia esta compuesta por dos socios gerentes con tareas bien distribuidas. Previendo en este caso nuevas aperturas son ellos los responsables de capacitar a los encargados y gerentes de nuevas sucursales. Ambos tienen bien definidos sus roles dentro de la empresa. Para garantizar la mejor experiencia de los clientes en BWB la gerencia se basa en los siguientes pilares:

- Una exhaustiva selección de personal.
- Un programa de inducción de 7 días, con el objetivo de inculcar la misión y valores de la empresa y adquirir los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar satisfactoriamente cada rol.
- Un programa de calidad y mejora continua, que ayuda a corregir problemas rápidamente y empodera al empleado para encontrar soluciones a las necesidades cliente.

Método de transmisión y capacitación de conocimiento al nuevo equipo:

Para esta etapa de apertura la capacitación y evaluación del nuevo personal se apoyara en la estructura actual de BWB tratando de trasladar parte de los recursos que ya trabajan en BWB para controlar y capacitar, además de que haya caras conocidas y referentes del antiguo local en el nuevo. Además del proceso de inducción en donde se le transmitirá y facilitará manuales básicos de procedimientos internos para lograr los mismos niveles o mejores de satisfacción del cliente.

El valor agregado que encontramos en BWB se encuentra en la baja rotación del personal los empleados en general conocen al cliente habitual y sus preferencias y gustos, generando así un ambiente familiar y donde uno se siente bienvenido desde el ingreso. Este tipo de valores intangibles será transmitido a los nuevos empleados de dos formas: Primero, el responsable general del nuevo local, será un empleado del actual local. Segundo, en los primeros meses se buscara que los empleados de ambos locales roten entre estos para una transmisión del conocimiento rápida y eficiente

- Rotaciones los primeros dos meses.

- Proceso de inducción.
- Evaluación del Personal.
- Encuestas satisfacción cliente.

PLAN FINANCIERO

CONTEXTO MACRO MICRO

VARIABLES MACRO

PBI

El año 2018 no fue el mejor año en cuanto a crecimiento económico se refiere, argentina sufrió una fuerte contracción del PBI que no ayuda en absoluto a ninguna actividad, si bien hay actividades que se vieron mas perjudicadas que otras, en la de los no transables cayeron pero en menor proporción. Aun así se espera una recuperación de la economía para el 2019, momento pensado para la apertura del segundo local.

Tipo de cambio

El tipo de cambio sufrió una fuerte devaluación a mediados de agosto del 2018, se espera para el próximo año una devaluación del tipo de cambio pero no de la magnitud del 97 % como se sufrió el 2018. La Inflación para el 2018 se estima finalizara entorno al 40%-45% y se espera una baja para el año 2019 y que se situé entorno al 34%.³³ Altos niveles de inflación en este segmento genera perdidas en el margen de beneficio debido a atrasos en los tiempos para pasar la inflación de costos a precio.

³³Datos Indec. 15 Noviembre 2018

CONTEXTO MICRO

En la zona de apertura tenemos varios competidores en el mismo rango de precios ubicados a pocas cuadras de diferencia, el entorno analizado es de 15 cuadras a la redonda y dentro del complejo en este último conviven propuestas como las de Kansas, Mooi, Johnny B Good, Starbucks, Almacén de Pizzas, Fabric sushi y esta para abrir Williamsburg. Dentro del complejo no existe oferta como la propuesta por BWB en el entorno de las 15 cuadras se encuentran Sushi pop, NaNá, La Malvada, como los mas cercanos y panadería de pablo y Carne mas alejados. El precio promedio para un almuerzo ronda los \$490 pesos por persona y para cena \$ 700

Market share al ser solo un pequeño comercio es irrelevante debido que no existen grandes competidores, es un mercado muy atomizado y el formador de precios en este contexto es el mercado en si mismo, la competencia directa es mas restringida a la zona y en este aspecto podemos decir que la zona cuenta con gran afluencia de publico local e inter barrial, por lo que se piensa captar parte de ese mercado, pero mas avocado al consumidor local, las oficinas y los habitantes de los nuevos desarrollos inmobiliarios que apuestan al nuevo lifestyle center. Se considera que existe el público suficiente para este tipo de negocios ya que en este concepto de oferta es muy limitada, y la disponibilidad de locales para este servicio es limitada también.

Universidad de
San Andrés

MODELO GENERACIÓN DE BENEFICIOS

INGRESOS

Los ingresos vendrán de 4 unidades de negocios dentro de la estructura del local.

RESTAURANT: los ingresos esperados provenientes de esta unidad se manejan en torno al 79% y se espera que se mantengan en torno a esos niveles dependiendo de cuanto se pueda hacer crecer las otras unidades, este lógicamente es la mayor fuente de ingresos del emprendimiento.

CAFETERÍA: la incidencia de los ingresos de esta unidad se estiman entorno al 11% de la facturación total y se espera un fuerte aumento de ella debido al auge de las cafeterías de especialidad. Se espera que para mitad de año estén en torno al 14% y llegados a fin de año en un 16% de la facturación total. El plan de acción para

elevar este rubro es, seguir fomentando en las redes el consumo de café de especialidad como también una política activa de presencia en eventos cafeteros.

TAKE-AWAY: este rubro es el de mayor potencial de crecimiento y desarrollo, si bien se estima que el rubro este entrono al 8% creemos que tiene posibilidad de crecer a un 30% de la facturación para fin de año. Fundamentalmente impulsada por venta online y debido a que esta dentro del centro comercial se ve gran potencial para la venta de vinos y productos de almacén.

Plan de acción : para elevar este rubro emplearemos una política de precio diferenciado, acompañada por una recepción en el local de algún entremés del chef mientras espera para retirar su pedido.

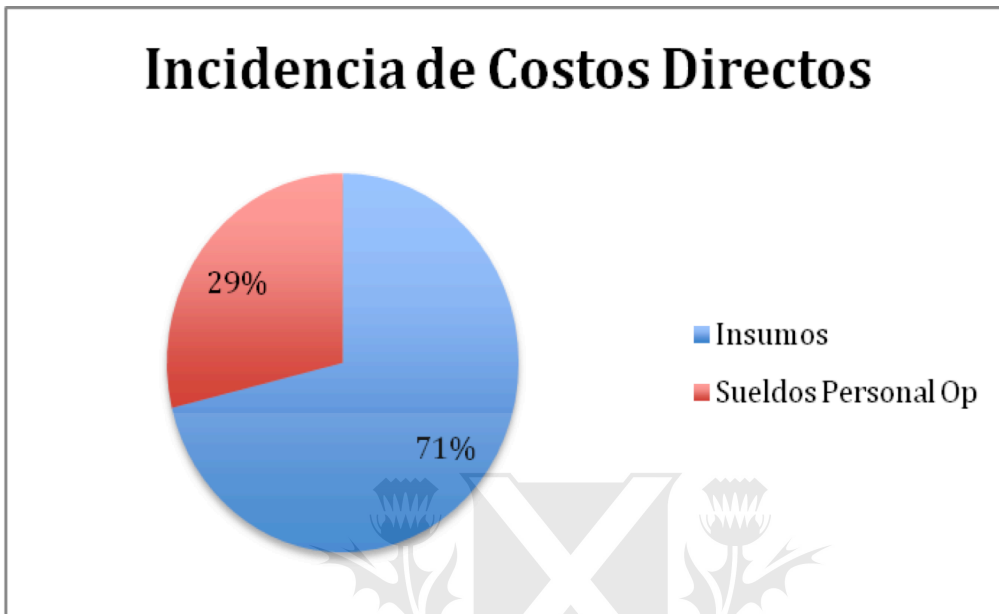
ON-PREMISE: este rubro contempla los ingresos provenientes de sponsors y acciones de presencia de marca en el local. Esta variable que hoy se estima en un 2% se espera que crezca con la potencia de la marca y acciones de branding impulsadas en gran parte por el creciente interés de las marcas de realizar acciones particulares dentro del complejo, o que les genera gran exposición.

CO-WORK: no es una unidad en si misma si no un concepto dentro del espacio de servicio de BWB no se la define porque es mas un concepto del uso del espacio como un servicio adicional al cliente y viene a potenciar el consumo y captar un sector dentro del abanico no cubierto por otros restaurants.

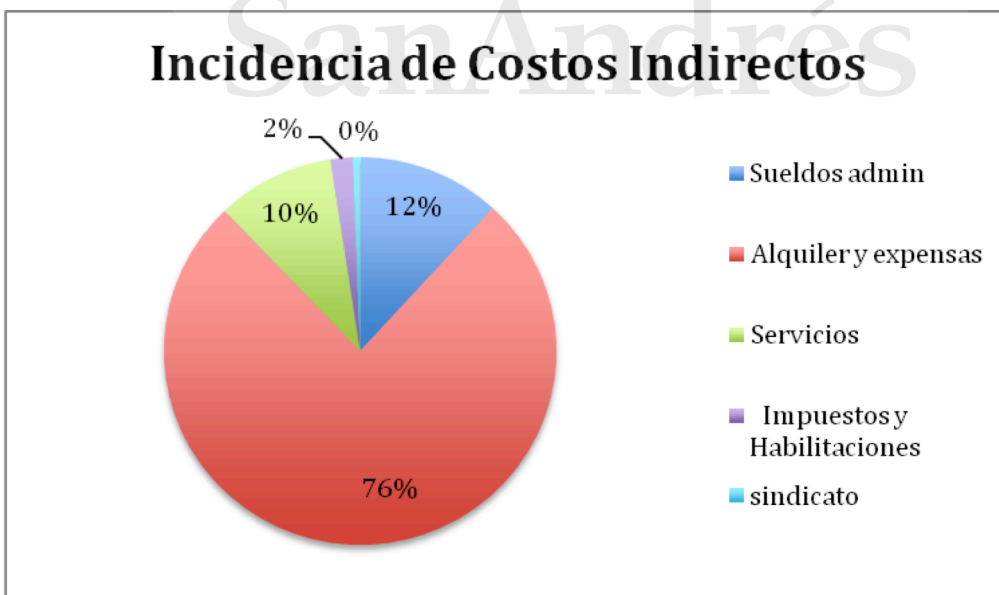
Los ingresos totales estimados para el primer año estarán en torno a una facturación de \$41M e irán creciendo un 9% promedio para los próximos 5 años.

COSTOS

COSTOS DIRECTOS: están dados por los insumos y sueldo personal operativo

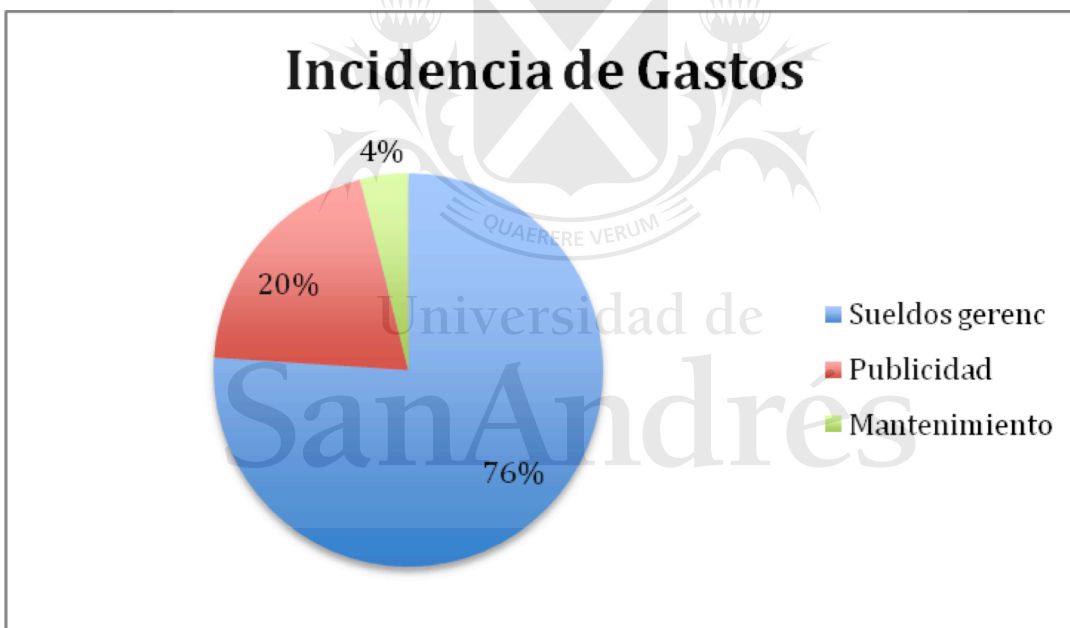


COSTOS INDIRECTOS: alquiler, sueldos administrativos, servicios y otros, habilitación y permisos

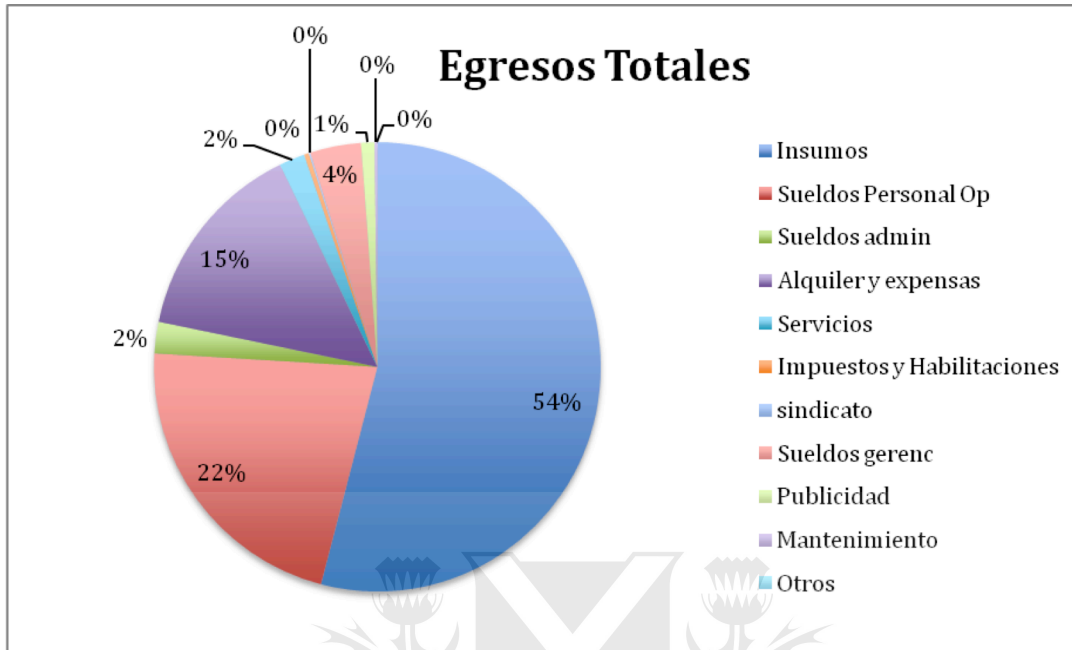


GASTOS

- Divididos en tres rubros
- Sueldos Gerenciales: dedicados a sueldos de socios y responsable comercial del proyecto.
- Marketing y Publicidad: parte de estos gastos en Mkt y publicidad son los considerados dentro del plan del primer año e irán bajando en los años siguientes debido a que cuando comience a funcionar a pleno parte de las expensas se destinan a campañas en conjunto con el emprendimiento Al Río
- Mantenimiento: este rubro no tiene gran impacto dado que al pertenecer a un shopping parte de los costos están en las expensas del mismo.



EGRESOS TOTALES



Cuando se expande y agrupan todos los egresos vemos que los rubros de mayor incidencia son los relacionados a insumos, sueldo operativo y alquiler.

Universidad de
San Andrés

PUNTO DE EQUILIBRIO se planea llegar dentro del segundo a tercer mes de apertura con un mínimo de cubiertos de 3200 mes con un ticket promedio de \$380 el cual promedia todas las instancias de consumo del día, desayuno, almuerzo te y cena.

CUADRO RESULTADOS

Resultado operativo: BWB cuenta con tres unidades de negocio bien diferenciadas y con incidencias operativas muy distintas.

Take-away: esta unidad de negocio tiene un margen operativo entorno al 50% y se explica básicamente porque parte de esta unidad contempla lo que llamamos venta

directa sin uso de la estructura que ya esta cubierta por el restaurant. Esta unidad incluye las ventas de Vinoteca, comida de delivery y ventas online.

Cafetería: la cafetería tiene un margen operativo cercano al 60% basado en que el costo de la mercadería y el costo de la misma periten mejores márgenes y utiliza poca estructura para operarse

Restaurant: el restaurant por contrario es el que menor margen operativo tiene, 21%, en parte debido a que es el rubro con mayor uso de los recursos del negocio y al cual se le imputan gran parte de los costos de gestión y operación como de instalaciones aun así es la unidad que mayores ingresos representa.

RESULTADO NETO: para el primer año del ejercicio se estima un resultado neto de 7,2M de pesos y que este vaya creciendo entorno al 15% para el segundo año y que se estabilice para los años siguientes, se proyecta este crecimiento mas parejo para los siguientes años debido a que se pretende aumentar la facturación a medida que el centro comercial comience a atraer mayor afluencia personas y que se finalicen todas las obras pertinentes al desarrollo inmobiliario.

FLUJO DE FONDOS

§ EN MILES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
<i>FFL en Pesos</i>	7,258	8,346	9,181	10,099	10,604	11,134
INVERSION	-	8,922				

REQUERIMIENTO DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO.

INVERSIÓN

El monto de la inversión total requerida asciende a 11.3M de pesos que se descomponen de la siguiente manera:

Cocina: esta es la unidad de mayor nivel de inversión 3.6M de pesos, aquí es donde esta el core del negocio, se invertirá en equipamiento de ultima tecnología

que no solo hará mas simple la operación del negocio si no que también bajara los costos operativos y mejora la eficiencia energética.

Barra: Para el armado de esta sección, se contempla una inversión de 1.7M de pesos, este es otro lugar de donde se desprenden varios beneficios del invertir y planificar la bien, ya que una barra bien equipada facilita la operación y a la misma vez que potencia el negocio.

El salón: para esta sección se destinaran 2.4M de pesos esta parte de la inversión esta basada puramente en la apariencia del lugar, aquí se crea el Look & Feel del negocio, además crear valor y ambiente, justifica el precio del cubierto.

Apertura: el stock de vinos y el surtido de bebidas se apalancara en los proveedores, en su gran porcentaje pero los alimentos, pruebas, eventos de apertura y demás se estima un capital inicial para estos insumos de 400mil pesos.

Por ultimo esta la parte destinada a la obra habilitaciones permisos y requerimientos básicos operativos, como honorarios profesionales del rubro de la construcción arquitectos, abogados, caja operativa y creación de la sociedad lo que se estimo en 3.4M de pesos

VAN de la inversión arroja un valor positivo de \$468mil dólares y una **TIR** del 64% superior al 14% de la tasa que le pedimos al negocio la cual esta compuesta por la tasa libre de riesgo y la prima del segmento gastronómico. Tomamos una tasa de descuento de los flujos en dólares dada la dificultad para estimar la inflación futura esperada. Para calcular la tasa de descuento consideramos la tasa de los bonos del tesoro EUA que es de 3,20% una prima de riesgo del 5% una beta des apalancada para la industria de restaurant and dining de 0.65%³⁴ y le pedimos un 10% adicional como prima de riesgo del mercado por deberse a un año electoral y de alta fluctuación.³⁵

³⁴http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

³⁵<https://www.efe.com/efe/america/economia/la-prima-de-riesgo-argentina-arranca-el-ano-electoral-en-maximos-desde-2014/20000011-3858854>

FINANCIAMIENTO: se han evaluado distintas formas de financiamiento, desde la incorporación de socios accionistas, a préstamos bancarios. Ambas opciones las han sido descartadas de la mesa. La del socio accionista por el condicionamiento impuesto por estos en cuanto al funcionamiento y las distintas visiones de la localización de la apertura. La segunda ha sido descartada en base a las altas tasas que hoy impone el mercado, y a lo limitado que es el monto crediticio.

PROPUESTA DE FINANCIAMIENTO: la propuesta de financiamiento vendrá entonces por aportes de los socios y parte del flujo actual del negocio.



Universidad de
San Andrés

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN LOCAL AL RÍO

PLAN OPERATIVO.

Para el nuevo local, BWB utilizara una consultora gastronómica que brinda servicios llave en mano con esto se definirá el plan de acción así como tiempos y requerimientos particulares.

La habitación es uno de los principales limitantes a cualquier plan de negocios gastronómico, como también son los permisos de uso estos por lo general son los que nos ponen los máximos de cubiertos y requisitos de espacios, cantidad de baños por mt². En este caso al estar dentro del shopping esto se encuentra parcialmente solucionado por la administración de Al Río. Antes de comenzar con la ejecución de obra, se define estética, product mix a ofrecer en el establecimiento, por lo que una vez definido esto podemos comenzar con la siguiente etapa.

LA OBRA

Una vez que contamos con este análisis de factibilidad del negocio, habilitación permisos de obra y demás definimos el plan de acción de obra cuanta inversión requiere el inmueble, este proceso depende de cada lugar, se negocian meses de gracia con el propietario del inmueble ya se que lo va a poner en valor o se define que etapas ejecuta cada parte. Este proceso no puede prolongarse demasiado en el tiempo, debido a que el negocio gastronómico se mueve por tendencias muy marcadas y muchas veces si este proceso se demora en el tiempo se pierden sinergias. Y además estas etapas los shoppings son muy estrictos con los tiempos de apertura. Por eso, armar GANTS (ver anexo) que nos definan bien las etapas de ejecución son fundamentales para no atrasarse y ser prolijos en estos tiempos. A semanas del final de obra se comienza con el pre-opening.

Procesos de contratación de personal y capacitación bacheros, mozos, cocineros, encargados para el establecimiento. En esta etapa se trabaja en conjunto con personal de otra sucursal ya experimentados en los procesos internos del restaurant, que van a ser los encargados de la evaluación de desempeño de los nuevos empleados y de la puesta a punto del servicio.

Proveedores, la elección de los mismos dependerá de si estos pueden o no entregar en la nueva localización, suponiendo que se puedan mantener los mismos proveedores con el fin de mantener los mismos estándares de calidad, aun así se buscaran nuevos proveedores locales que puedan resolver en corto plazo faltantes de stock.



Universidad de
San Andrés

INVERSIÓN ESTIMADA

La inversión necesaria para el armado de la nueva estructura del local dependerá de la elección de este, de si fue o no un local gastronómico antes o no, en este sentido detallaremos parte de los recursos mínimos necesarios para el salón como para la cocina, la obra húmeda e instalaciones son las que se presupuestaran con la empresa al momento de decidir la locación.

Para el área de cocina, pensando en una plaza de 200 cubiertos aproximadamente se necesitara contar con línea de fuegos la cual esta constituida por freidoras, planchas, anafes, hornos, cuchí pasta. Además de requerimiento específicos de acuerdo a la propuesta puede o no incluir algún otro artefacto duplicado o mas específico como roners³⁶ o diversos utensilios de cocina.

A la línea de fuego le sigue el almacenaje de proteínas ya procesadas, esto incluye mostradores refrigerados, espacio para verdes y refrigeración para baja y media temperatura.

Sección lavado el trabajo en este sector se hace con un lavavajillas, lo que simplifica el trabajo y reduce roturas de vajilla como también menor mano de obra.

El sector de barra, contempla todo lo que es preparación de tragos, cervezas y cafetería. La inversión mas grande en este aspecto es la cafetera seguida de lava copas, licuadoras, mostradores refrigerados y botelleros .

El salón contempla inversión de iluminación muebles, sillas y todo lo destinado a exhibición de vinos y almacén.

Viendo visto todo esto se estima el costo de apertura de un nuevo local en 11,3M de pesos.

³⁶<https://anovaculinary.com/anova-precision-cooker-pro/>

ASPECTO SOCIETARIO

El aspecto societario será el de una SRL o SA que se constituirá una por local esto facilitara que cada unidad de negocio nueva se administre independientemente, los socios accionistas constituirán otra sociedad que será la accionista de esta la cual gerencia las nuevas sedes o unidades de negocio que se vayan abriendo y centralizaran compras de insumos para lograr mejoras de costos de escala decrecientes como optimizaciones gerenciales y operacionales del negocio.

PLAN DE CONTINGENCIA

El Plan de contingencia en el caso de que la demanda esperada no sea la adecuada se contemplan fondos suficientes como para afrontar un primer año con resultado negativo, si esto perdurara en el tiempo, se irán ajustando variables para amortiguar la situación. En caso de que la propuesta no sea aceptada y tener que tomar la decisión de liquidar, se intentara vender el fondo de comercio para minimizar el impacto del cierre.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

- Joseph Pine II & James H. Gilmore (1999) "The experience economy". Ediciones Granica.
- Schmitt, B. H. (2000) *Experiential Marketing: How to get customers to sense, feel, think, act, relate*. Simon and Schuster
- Porter, M. (1985) *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, A Division of Simon & Schuster Inc. New York. Chapter 2: *The Value Chain and Competitive Advantage*.
- Porter, M. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, A Division of Simon & Schuster Inc. New York. Chapter 1: *The Structural Analysis of Industries*

TESINAS ANTERIORES

- Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas UDESA EL MARKETING EXPERIENCIAL EN EL MERCADO GASTRONÓMICO *Análisis de la diferenciación de mercado a través del uso de herramientas de marketing orientadas a la experiencia de consumo. Casos Starbucks Coffee Company y Hard Rock Café*. Autor: Nicolás Stanham, (septiembre 2015)
- Trabajo Graduación "VILLA ALPINA" APART HOTEL Autor :Álvaro Álvarez ,Mentor Prof.: Sergio Postigo, Fecha: 27.04.2012.
- Trabajo Final de Graduación del MBA FOOD TRUCK DE PIZZA AL CORTE Autor: Gabriel Martinelli Mentor: Luis Ricardo Castiella ,Victoria, Provincia de Buenos Aires, 27 de abril de 2015

SITIOS WEB

- <https://www.iprofesional.com/notas/234326-real-estate-puerto-madero-vice-lopez-Real-Estate-que-zonas-miran-los-desarrolladores-inmobiliarios>
- www.borettowinebar.com
- https://www.clarin.com/ciudades/junto-boom-inmobiliario-crece-oferta-restoranes-libertador_0_By2OS4Cee.html
- www.interurban.com.ar entrevista Ignacio Nieves.
- www.alrio.com.ar
- www.lamarzocco.com
- https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/pib_09_18.pdf
- <https://www.baenegocios.com/negocios/Gastronomia-en-crisis-cierran-cada-vez-mas-tenedores-libres-20180606-0020.html>
- http://ithargentina.com.ar/observatorio_economico_hotelero.php
- https://www.clarin.com/economia/mesas-vacias-cierre-locales-restaurantes-declaran-emergencia-piden-congelamiento-tarifas_0_Hk6zUvWdm.html
- www.tripadvisor.com.ar Trip advisor búsqueda restaurants el 14/11/2018
- <http://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?cat=123>
- www.lanacion.com.ar/2148998-el-color-politico-de-america-latina
- www.iprofesional.com/management/270461-salario-sueldo-camioneros-otros-Gastronomicos-tambien-negociaron-una-suba-salarial-del-25
- <https://www.planetajoy.com/?page=Comer>
- <https://gastrofranchising.com/category/informes/page/2/>
- www.pedidosya.com.ar
- <https://glovoapp.com/es/ban>
- <https://www.rappi.com.ar>
- www.google.com , www.instagram.com; www.guiaoleo.com.ar
- <https://www.facebook.com/borettowinebar/>
- www.casabianchi.com.ar
- http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

- <https://www.efe.com/efe/america/economia/la-primera-de-riesgo-argentina-arranca-el-ano-electoral-en-maximos-desde-2014/2000011-3858854>
- <https://www.vicentelopez.gov.ar/modernizacion/landing>
- <https://www.desarrolloeconomico.com.ar>

ANEXOS

ANEXO 1 :CANVAS

Socios Estrategicos	Actividades Estrategicas	Propuesta de Valor	Relacion con el Cliente	Segmento
Proveedores(marcas)	- Comunicación - Atención cliente eventos	gastronomica,con foco en la experiencia	- Contactos Directos - Publicidad Dirigida Específicamente - Redes Sociales	- corporativo , publico joven, segmento ejecutivo Consumidores Locales
	Localizacion		Canales	
	Recursos Recurso Humano		shopping pertenecer al shopping boca a boca	
Estructura de Costos			Estructura de Ingresos	
- Costos directos - AlquilerExpensas, Servicios - Inversion en Publicidad - Gastos Administrativos			alquiler espacios- Consumo cafeteria- Restaurant- Acciones on-premise. Eventos Venta Online , Merchandising	

ANEXO 2 EERR

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Año
Ingresos	1,742,000	2,032,300	2,190,426	2,581,183	2,789,857	3,020,424	3,290,622	3,892,692	4,231,989	4,609,024	5,028,767	5,906,890	41,316,174
Crecimiento	0%	17%	8%	18%	8%	8%	9%	18%	9%	9%	9%	17%	
Costos Directos	1,224,950	1,347,485	1,408,922	1,573,099	1,653,005	1,739,964	1,960,098	2,206,843	2,330,502	2,465,340	2,612,430	2,987,524	23,510,160
Costos Indirectos	462,000	462,000	462,000	462,000	462,000	462,000	527,500	527,500	527,500	527,500	527,500	527,500	5937000
Resultado Bruto	55,050	222,815	319,504	546,085	674,852	818,460	803,024	1,158,350	1,373,986	1,616,184	1,888,837	2,391,866	11,869,014
	3%	11%	15%	21%	24%	27%	24%	30%	32%	35%	38%	40%	29%
Gastos	114,500	114,500	114,500	114,500	114,500	114,500	135,625	135,625	135,625	135,625	135,625	135,625	1500750
Resultado Antes de Impuestos	59,450	108,315	205,004	431,585	560,352	703,960	667,399	1,022,725	1,238,361	1,480,559	1,753,212	2,256,241	10368264
Impuestos	17,835	32,495	61,501	129,475	168,106	211,188	200,220	306,817	371,508	444,168	525,964	676,872	3110479.3
Resultado Neto	41,615	75,821	143,503	302,109	392,246	492,772	467,180	715,907	866,853	1,036,392	1,227,249	1,579,369	7,257,785
	-2%	4%	7%	12%	14%	16%	14%	18%	20%	22%	24%	27%	18%

ANEXO 3 GANTT

	Mes 1					Mes 2					Mes 3					mes 4					mes 5				
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13	Semana 14	Semana 15	Semana 16	Semana 17	Semana 18	Semana 19	Semana 20	Semana 21				
Planificacion	habilitacion permisos alquiler proyecto																								
	analisis inversion																								
	contrataciones																								
	compra equipamiento																								
obra	obra gruesa																								
	iluminacion, electricidad																								
	revestimientos																								
	pintura																								
	instalacion equipamiento																								
contratacion	entrevistas laborales																								
	capacitacion																								
	pre opening																								
	opening																								

ANEXO 4 INVERSIÓN

Presupuesto Boretto II				
Cocina		Precio USD	cant	Total
	Horno rational	\$ 14,700.00	2	\$ 29,400.00
	mesada horno	\$ 600.00	2	\$ 1,200.00
	micro ondas	\$ 400.00	2	\$ 800.00
	plancha	\$ 2,000.00	2	\$ 4,000.00
	anafes	\$ 3,000.00	2	\$ 6,000.00
	Heladera Bebidas	\$ 800.00	4	\$ 3,200.00
	freezer lynch	\$ 5,000.00	1	\$ 5,000.00
	bateria cocina	\$ 1,000.00	2	\$ 2,000.00
	procesadora	\$ 400.00	2	\$ 800.00
	batidora planetaria	\$ 1,000.00	2	\$ 2,000.00
	Sobadora	\$ 1,000.00	1	\$ 1,000.00
	Extractor campana	\$ 3,700.00	1	\$ 3,700.00
	Carlitera	\$ 300.00	1	\$ 300.00
	Pimer	\$ 400.00	1	\$ 400.00
	mesadas & bachas	\$ 800.00	3	\$ 2,400.00
	heladera mostrador	\$ 1,580.00	2	\$ 3,160.00
	balanza	\$ 150.00	2	\$ 300.00
	Fiambreira	\$ 1,000.00	1	\$ 1,000.00
	accesorios horno	\$ 600.00	2	\$ 1,200.00
	lavavajillas	\$ 4,500.00	1	\$ 4,500.00
	lavacopas	\$ 2,700.00	1	\$ 2,700.00
	estantes reja	\$ 130.00	7	\$ 910.00
	heladera lynch	\$ 4,500.00	2	\$ 9,000.00
	griferia	\$ 200.00	1	\$ 200.00
	calefon	\$ 500.00	1	\$ 500.00
	bombas pres	\$ 1,100.00	0	\$ -
	bomb elevadora	\$ 280.00	0	\$ -
	envasadora vacio	\$ 1,800.00	1	\$ 1,800.00
	sous vide	\$ 200.00	2	\$ 400.00
	licuadora	\$ 380.00	1	\$ 380.00
	cambro tuppers	\$ 70.00	40	\$ 2,800.00
				\$ 91,050.00

Barra	descripción	Precio USD	cant	total
	Heladera Exhibidora	\$ 2,500.00	1	\$ 2,500.00
	Pocillos	\$ 7.00	80	\$ 560.00
	cafetera	\$ 19,000.00	1	\$ 19,000.00
	molinillo	\$ 2,500.00	2	\$ 5,000.00
	accesorios	\$ 400.00	1	\$ 400.00
	Blendtec	\$ 890.00	2	\$ 1,780.00
	cubiertos	\$ 2.80	400	\$ 1,120.00
	vajilla	\$ 10.00	400	\$ 4,000.00
	cubiertero	\$ 25.00	3	\$ 75.00
	salt & peppe	\$ 10.00	20	\$ 200.00
	barra	\$ 3,000.00	2	\$ 6,000.00
	vasos	\$ 4.00	200	\$ 800.00
	copas	\$ 7.00	100	\$ 700.00
	fabricadora hielo	\$ 2,500.00	1	\$ 2,500.00
	juguera	\$ 250.00	1	\$ 250.00
	trapos	\$ 1.00	40	\$ 40.00
				\$ 42,425.00

Salon		Precio USD	cant	total
	sillas	\$ 40.00	90	\$ 3,600.00
	mesas	\$ 100.00	30	\$ 3,000.00
	barra c bacha	\$ 900.00	1	\$ 900.00
	iluminacion	\$ 3,000.00	1	\$ 3,000.00
	carteleria	\$ 900.00	2	\$ 1,800.00
	Open	\$ 100.00	2	\$ 200.00
	Pintura	\$ 1,000.00	4	\$ 4,000.00
	camaras	\$ 600.00	2	\$ 1,200.00
	POS	\$ 1,000.00	3	\$ 3,000.00
	comandera	\$ 500.00	2	\$ 1,000.00
	tickeadora	\$ 1,000.00	1	\$ 1,000.00
	Lectora Cbarras	\$ 80.00	2	\$ 160.00
	Musica	\$ 600.00	1	\$ 600.00
	Alarma	\$ 700.00	1	\$ 700.00
	Maxi Sistemas	\$ 1,500.00	1	\$ 1,500.00
	cava	\$ 2,675.00	1	\$ 2,675.00
	wine dispenser	\$ 10,800.00	2	\$ 21,600.00
	tv	\$ 600.00	3	\$ 1,800.00
	aires	\$ 10,000.00	1	\$ 10,000.00
				\$ 61,735.00

otros	descripcion	precio	cant	total
	plantas	\$ 500.00	1	\$ 500.00
	Habilitacion	\$ 1,500.00	1	\$ 1,500.00
	deck	\$ 1,000.00	1	\$ 1,000.00
	pedras	\$ 700.00	1	\$ 700.00
	toldos	\$ 900.00	3	\$ 2,700.00
	pergola	\$ 1,400.00	1	\$ 1,400.00
	Electricista	\$ 3,000.00	3	\$ 9,000.00
	revestimientos	\$ 2,500.00	1	\$ 2,500.00
	Baños	\$ 1,300.00	3	\$ 3,900.00
	proyeto	\$ 3,000.00	2	\$ 6,000.00
	Mano obra	\$ 10,000.00	3	\$ 30,000.00
	cortinas	\$ 3,000.00	1	\$ 3,000.00
	calentadores	\$ 1,080.00	2	\$ 2,160.00
	mesa exterior	\$ 1,500.00	1	\$ 1,500.00
	Honorarios Proyecto	\$ 20,000.00	1	\$ 20,000.00
				\$ 85,860.00

ANEXO 5 REMUNERACIÓN PERSONAL

SOBRE EL BRUTO	PORCENTAJE
APORTES	17%
CONTRIBUCIONES	30%

DIAS DE VACACIONES POR AÑO	14
AGUINALDO (SUELDOS POR AÑO)	1

N	CARGO	AREA	CANTIDAD	SUELDO BRUTO	SUELDO BRUTO	SUELDO NETO	APORTES	CONTRIBUCIONES	TOTAL CARGAS SOCIALES
1	GG	GERENCIA	1	65,000	65,000	53,950	11,050	19,500	30,550
2	JEFE	cocina	1	35,000	35,000	29,050	5,950	10,500	16,450
3	cocinero	cocina	3	20,000	60,000	49,800	10,200	18,000	28,200
4	encargado	salon	2	20,000	40,000	33,200	6,800	12,000	18,800
5	mozo	salon	12	15,000	180,000	149,400	30,600	54,000	84,600
6	bachero	cocina	3	15,000	45,000	37,350	7,650	13,500	21,150
7	sous chef	cocina	3	22,000	66,000	54,780	11,220	19,800	31,020
			1	-	-	-	-	-	-
			1	-	-	-	-	-	-
TOTAL MENSUAL					491,000	407,530	83,470	147,300	230,770
VACACIONES ANUALES					274,960	228,217	46,743	82,488	129,231
AGUINALDO ANUAL					491,000	407,530	83,470	147,300	230,770
SUMA DE VACACIONES Y AGUINALDO					765,960	635,747	130,213	229,788	360,001
MONTO MENSUAL ATRIBUIBLE					63,830	52,979	10,851	19,149	30,000
TOTAL MENSUAL CON VAC Y SAC					554,830	460,509	94,321	166,449	260,770

6,657,960

1,997,388

ANEXO 6 PROYECCIÓN RESULTADOS

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos	41,316,174	47,513,601	52,264,961	57,491,457	60,366,030	63,384,331
<i>Crecimiento</i>		15%	10%	10%	5%	5%
Costos	29,447,160	33,864,234	37,250,657	40,975,723	43,024,509	45,175,735
Resultado Bruto	11,869,014	13,649,367	15,014,303	16,515,734	17,341,520	18,208,596
	29%	29%	29%	29%	29%	29%
Gastos	1,500,750	1,725,863	1,898,449	2,088,294	2,192,708	2,302,344
Resultado Antes de Impuestos	10,368,264	11,923,504	13,115,855	14,427,440	15,148,812	15,906,253
Impuestos	3,110,479	3,577,051	3,934,756	4,328,232	4,544,644	4,771,876
Resultado Neto	7,257,785	8,346,453	9,181,098	10,099,208	10,604,168	11,134,377
	18%	18%	18%	18%	18%	18%
	-\$ 11,270,907	7,257,785	8,346,453	9,181,098	10,099,208	10,604,168
cotizacion uss	40.1	40.1	44	48.2	50.3	53.5
	- 281,070	180,992	189,692	190,479	200,779	198,209
TIR	63%					
VAN	\$467,200		Tasa	14%		
\$ EN MILES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
FFL en Pesos		7,258	8,346	9,181	10,099	10,604
INVERSION	-	11,271				



Universidad de
San Andrés

ANEXO 7 FOTOS BWB BECCAR



Exterior

Universidad de
San Andrés



Salón



Almacén



Barra y Cafetería



Cava Vinoteca



Cocina



Universidad de
San Andrés

ANEXO 8 MENÚ BWB



-DAY & NIGHT-

-STARTERS-

SHRIMPS

Langostinos jumbo rebozados en panko, cremoso de zanahorias y salsa tártara **\$245**

BURRATA

Prosciutto italiano, cherrys, rúcula y tostadas de pan masa madre **\$250**

MOLLEJAS CROCANTES

Hojas de espinaca, gremolata, cebollas crocantes y vinagreta de miel y limón **\$240**

CARPACCIO DE SALMÓN

Finos cortes de gravlax de salmón, queso crema de hierbas, hojas de rúcula, micro brotes y pan casero **\$270**

-MAIN COURSE-

OJO DE BIFE

Braseado con vegetales salteados o puré de papas y repollo morado **\$340**

SALMÓN

Fresco grillado, con cous cous, vinagreta de miel y limón **\$390**

RISOTTO

Del día con productos de estación **\$275**

BONDIOLA DE CERDO

Braseada 6 hs con salsa barbacoa, criolla con palta y puré de batatas **\$335**

TAGLIATA

Ojo de bife bleu en lonjas, cebollas encurtidas, rabanitos dulces, cherrys, papas pay y chilly sauce **\$320**

-SALADS-

CHICKEN CAESAR

Pollo grillado, queso sbrinz, croutons, lechuga y nuestro aderezo **\$245**

SALMON SALAD

Gravlax casero, palta, queso brie, mix de verdes, semillas tostadas, aderezo de vinagreta **\$290**

SPINACH

Hojas baby de espinaca, queso azul, almendras, cebolla morada, fruta de estación y cebollas crocantes, aderezado con vinagreta de miel **\$245**

-BURGERS-

CLÁSICA

Hamburguesa de carne casera, cheddar, cebolla morada, pickles de pepino, lechuga, panceta grillada, salsa casera y fritas
Simple **\$210** / Doble **\$230**

CARAMELIZADA

Hamburguesa de carne casera, cebolla caramelizada, panceta grillada, cheddar, salsa casera y fritas.
Simple **\$210** / Doble **\$230**

CHICKEN CRISPY

Pechuga de pollo rebozada en panko, mayonesa casera, lechuga y fritas **\$230**

SALMON BURGER

Posta de salmón, gajos de palta, coleslaw y fritas **\$240**

-PASTAS-

PASTA SECA IMPORTADA

Consultar por la salsa del día **\$255**

LASAGNA

Elaborada con ricota, espinaca y champignon en caja de hierro con salsa blanca y pomodoro **\$255**

Servicio de mesa cena \$35. Plato principal compartido \$40.

-DESSERTS-

VOLCÁN DE CHOCOLATE

72% cacao, helado de crema americana y nuestra granola (10 min) **\$140**

CARROT CAKE

Budín húmedo de zanahoria con frosting de queso philadelphia y ralladura de nuez **\$130**

CHEESE CAKE

NY style, elaborada con queso philadelphia original y salsa de frutos rojos **\$140**

KEY LIME PIE

Torta fresca de lima con base de cookies **\$130**

APPLE CRUMBLE

Torta de manzana tibia, helado de crema americana y canela **\$135**

HOT BROWNIE

72% cacao, nueces, helado de crema americana, granola y salsa de dulce de leche tibio **\$130**

SUNDAE

Base de granola casera, helado de crema americana, salsa de chocolate, frutos rojos ó dulce de leche **\$95**

-DRINKS-

AGUAS

Villavicencio Premium 500ml **\$60**
Aqua Panna 500ml **\$75** / 750ml **\$110**
San Pellegrino 500ml **\$75** / 750ml **\$110**

GASEOSAS

Latas línea Coca Cola 354ml **\$60**
Tónica Pulpo Blanco o Santa Quina 350ml **\$70**
Ginger ale Pulpo Blanco 350ml **\$70**

JARRAS

Limonada o pomelada 1 lt. **\$125**

COPA DE VINO

Selección del día desde **\$145**

-BEERS-

Warsteiner 355ML **\$95**

Antares 375ML **\$95**

Grolsch 330ML **\$100**

Grolsch 450ML **\$140**

-COFFEE -

RISTRETTO

11g de café en ¼ taza **\$55**

ESPRESSO

11g de café **\$55**

ESPRESSO MACCHIATO

¾ de café, ¼ de leche espumada a 65°C **\$60**

ESPRESSO LUNGO

11g de café **\$60**

LUNGO MACCHIATO

¾ de café, ¼ de espuma de leche a 65°C **\$60**

CAFFE LATTE

2 shots de espresso, leche finamente espumada 65° **\$70**

CAPUCCINO

2 shots de espresso, leche espumada, crema, chocolate y canela **\$75**

EXTRA SHOT \$25

CREMA \$10

TÉ \$55

Universidad de
San Andrés
QUAERERE VERUM

ANEXO 9 NOTAS PERIODISTICAS

<https://malevamag.com/un-cafe-de-especialidad-por-barrio-en-buenos-aires-top-10-por-cami-de-rienzo/>

<https://malevamag.com/la-ruta-del-vino-de-zona-norte-estas-son-las-vinotecas-y-wine-bars-que-tenes-que-tener-en-el-radar-por-celina-bartolome/>

<https://malevamag.com/hay-vida-mas-alla-de-primera-junta-estos-son-las-direcciones-imperdibles-en-beccar-y-punta-chica-por-caro-cerimedo/>

<https://www.pagina12.com.ar/204493-cafe-y-comida>