



Universidad de
SanAndrés

**Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Maestría en Marketing y Comunicación**

Trabajo Final de Integración – Plan de Marketing

SALÚ, Club de Mesa y Cocina

Alumno: Inés Lavalle Cobo

DNI: 34.564.231

Mentor: Daniela Martínez

Buenos Aires, Abril 2020

Índice

Índice.....	2
Introducción.....	3
Resumen Ejecutivo.....	5
Marco Teórico.....	7
Análisis de Situación	10
Análisis de Entorno	10
Análisis de Mercado.....	17
Análisis de la Competencia.....	22
Análisis del Consumidor.....	33
Análisis de Situación Interna.....	40
Diagnóstico.....	43
Análisis FODA.....	43
Estrategia	48
Segmentación y Targeting	48
Diferenciación y Posicionamiento	53
Objetivos y Metas	56
Mix de Marketing	57
Producto.....	57
Precio.....	63
Distribución	65
Comunicación	67
Análisis Económico Financiero.....	72
Conclusiones	76
Bibliografía.....	78
Anexos	82

Introducción

Salú es una PyME argentina que nació en junio de 2017. Mientras su dueña vivía en Chile, se familiarizó con el concepto “Kitchen Club” de España, que se basa en un club de cocina con clases distendidas en el que los alumnos se quedan a comer lo que cocinan.

Ubicado en Nicaragua 4880 (CABA), es el primer club de mesa y cocina del país. Se trata de un espacio dedicado a promover y celebrar los sabores y tradiciones culinarias en torno a la mesa argentina. Ofrece clases abiertas al público, clases privadas con extranjeros (más específicas y en inglés, con foco en la comida criolla) y eventos corporativos. Esencialmente, es un espacio que ofrece experiencias presenciales con previa reserva y pago online de las mismas.

Cada vez más, las personas están interesadas en vivir experiencias, gastronómicas como en este caso, o de otro tipo. Mi trabajo final se basa en realizar un plan de marketing para este emprendimiento. A pesar de la gran aceptación que viene teniendo Salú, el foco ha estado más en el día a día y en lo operativo, por lo que no les fue posible realizarlo anteriormente. Si bien los negocios de Salú son clases abiertas al público, clases privadas a extranjeros y eventos corporativos, por razones de enfoque y oportunidades me concentraré en las primeras ya que considero que son las que mayor potencial de crecimiento presentan.

Para llevar a cabo este proyecto usaré fuentes secundarias, como publicaciones de diversos autores y especialistas, informes de organismos públicos y privados, artículos de diferentes diarios sobre el crecimiento del consumo de experiencias. Además, complementaré dicha información con fuentes primarias como entrevistas en profundidad a los oferentes de los distintos cursos/talleres y, por el lado de la demanda, realizaré encuestas para entender qué tan permeable es el mercado a adoptar este tipo de propuestas.

Dentro de una oferta bastante virtual de las cosas, Salú viene a ofrecer lo real: sentir, oler, participar. Busca que las personas se acerquen a la cocina y tengan la experiencia en vivo. Creo que este acercamiento descontracturado en un entorno familiar tiene potencial de crecimiento, pero antes es importante sentar las bases para que lo actual salga bien y luego poder escalarlo.



Universidad de
San Andrés

Resumen Ejecutivo

En la sociedad actual, en la que los consumidores corren detrás de sensaciones placenteras, la vida útil de los bienes de consumo se torna efímera y la insatisfacción de las personas pasa a ser habitual. No obstante, en este contexto aparece un renovado interés por vivir experiencias en las que se pueda disfrutar y aprender, fomentado especialmente por las nuevas tecnologías.

Es en este contexto de revalorización de las experiencias en el que, a mediados de 2017, surge Salú como el primer club de mesa y cocina del país. Se trata de un espacio que busca reivindicar las tradiciones culinarias argentinas, acercando las personas a la cocina y la cocina a las personas en un entorno familiar y descontracturado. Cuenta con tres líneas de negocio: clases abiertas al público, clases a extranjeros y eventos privados. Sin embargo, el acercamiento mediante las clases abiertas al público con chefs renombrados y con nuevos talentos, es su razón de ser y lo que le permite posicionarse en la mente de los consumidores.

Si bien se trata de una marca y de un espacio existente que cuenta con buena aceptación, el foco ha estado más en la operativa diaria y no han podido analizar el verdadero potencial que tienen las clases dado que, al ser la esencia del emprendimiento, es lo que les permitirá convertirse en el espacio referente en el rubro de experiencias gastronómicas.

El presente trabajo tiene como objetivo potenciar la estrategia y posicionamiento actual de Salú, y mejorar su experiencia online. De esta forma, podrá reducir gastos en comisiones a terceros, mejorar considerablemente su rentabilidad y consolidarse como el espacio modelo de la nueva cocina argentina y de crecimiento para nuevos talentos.

Salú ofrece una propuesta integral tanto para los consumidores que buscan vivir nuevas experiencias, escapar de la rutina y aprender desde el placer, como para los chefs. A ellos les da la posibilidad de ofrecer clases participativas, dar a conocer su

cocina, trabajar con importantes marcas y bodegas y conocer otros chefs fomentando así el intercambio de experiencias y conocimientos.

Aunque en el último tiempo han surgido otros espacios, afortunadamente no han generado presión competitiva ya que se dedican a otro tipo de cocina. Además, carecen de una marcada identidad y no cuentan con un local a la calle, claro diferencial del emprendimiento.

Para finalizar, desde el punto de vista económico y financiero, Salú no deberá realizar inversiones importantes, sino que deberá, principalmente, invertir en el desarrollo de su propio sitio web para mejorar la experiencia online y fortalecer su posicionamiento. Con la ampliación de su oferta de clases, el nuevo sitio web y la optimización en costos directos, logrará un incremento del 42% en el resultado final del ejercicio 2020 en comparación a 2019. El ejercicio a tres años de esta línea de negocios arroja un VAN positivo con una TIR del 53%, confirmando su solvencia financiera y mostrando una considerable mejora en términos de rentabilidad, con un crecimiento sostenido del resultado económico del 51% promedio en el período analizado.

Marco Teórico

La vida líquida es la vida que vivimos en una sociedad moderna líquida. Esta modernidad líquida se caracteriza por un cambio en la relación entre espacio y tiempo. El tiempo se ha reducido a la instantaneidad. Se vive en un mundo incierto, impredecible, en el que se busca la gratificación instantánea. Lo que la vida tenga para ofrecer que lo ofrezca aquí y ahora. (Bauman, 2003)

Según Bauman, esta vida líquida es una vida devoradora. Asigna al mundo y a todos sus fragmentos animados e inanimados el papel de objetos de consumo: es decir, de objetos que pierden su utilidad (y, por consiguiente, su lustre, su atracción, su poder seductivo y su valor) en el transcurso mismo del acto de ser usados. Con una limitada esperanza de vida útil, su “aptitud para el consumo” es la única característica que define su función. Llegado ese momento posterior, se tornan inútiles.

Todos los seres humanos son y siempre han sido consumidores, y el interés humano por consumir no es nuevo. Precede a la llegada de la modernidad líquida. Sin embargo, ahora el consumo se lleva a cabo en el contexto de una sociedad de consumidores. Se trata de una sociedad que se destaca por su capacidad de transformar a los consumidores en productos consumibles. La mayoría de los hombres y mujeres adoptan el consumismo antes que cualquier otra cultura. La tarea es consumir y el consumo es un pasatiempo absoluto e irremediablemente individual. Una cadena de sensaciones que sólo puede ser experimentada (vivida) subjetivamente. Implica un tipo de sociedad que promueve, alienta o refuerza la elección de un estilo y una estrategia de vida consumista. (Bauman, 2006)

Este síndrome consumista degrada el valor de la duración y asciende el de la fugacidad. Se ha acortado el lapso temporal que separa el querer del obtener. El valor de la novedad se encuentra por encima del de lo perdurable. Las personas tienen que reciclarse bajo la forma de bienes de cambio, como productos capaces de captar la atención, atraer clientes y generar demanda.

De acuerdo con Bauman, se trata de una era de productos que vienen de fábrica con obsolescencia incorporada. La inestabilidad de los deseos, la insaciabilidad de las necesidades, y la resultante tendencia al consumismo instantáneo y a la instantánea eliminación de sus elementos están en perfecta sintonía con el nuevo entorno líquido en el que se inscribe la vida hoy.

Las modas van y vienen a una velocidad vertiginosa, todos los objetos de deseo se vuelven obsoletos, desagradables y hasta producen rechazo incluso antes de haber tenido tiempo de ser gozados plenamente. Los consumidores están corriendo detrás de sensaciones –táctiles, visuales, olfativas– placenteras. Quieren estar seguros, confiados, confirmados y es en los objetos que compran y consumen donde hallan (o así parece, al menos por un tiempo) una promesa de certeza. (Bauman, 2007)

La vida “ahorista” tiende a ser una vida acelerada. El motivo del apuro radica en la urgencia por adquirir y acumular, y en la necesidad de eliminar y reemplazar. En el moderno mundo líquido, lentitud es sinónimo de muerte social. Se exalta la rapidez, el exceso y el desperdicio. A los consumidores no les preocupa tirar cosas a la basura. Aceptan la breve vida útil de las cosas y su predeterminada desaparición. Los bienes de consumo envejecen rápido y son velozmente reemplazados.

En este contexto de vida líquida, surge la economía de la experiencia. Los individuos compran experiencias, pagan para disfrutar de una serie de sucesos memorables, que los involucren personalmente. Las nuevas tecnologías han fomentado géneros de experiencias novedosos, como los juegos interactivos y la realidad virtual. Además, el aumento de la intensidad competitiva motoriza la búsqueda permanente de diferenciación (Pine y Gilmore, 1999). Ya no alcanza con ofrecer un buen producto o servicio. Los consumidores, conscientes del tiempo que los urge, quieren dedicar el menor tiempo posible a este tipo de ofertas. Quieren gastar su tiempo en lugares que lo merezcan, donde puedan ser y hacer, y aprender, y querer quedarse. Todos desean experiencias que los afecten. Por este motivo, es necesario lograr involucrar a los consumidores, vincularse con ellos de una manera personal y memorable.

Las experiencias son intrínsecamente personales. Se producen cuando el individuo ha sido involucrado en el plano físico, emocional, intelectual e incluso espiritual. No

hay dos personas que tengan la misma experiencia; su efecto difiere de acuerdo con las experiencias anteriores y el estado de ánimo actual.

Como sostienen Pine y Gilmore, “teatralizar experiencias no equivale a entretener a los clientes, sino a involucrarlos”. Para ello, es imperioso tener en cuenta los cuatro dominios de la experiencia: el entretenimiento, la educación, el escapismo y el esteticismo. El punto clave de cualquier experiencia atractiva –que incorpore elementos de entretenimiento, educativos, escapistas y estéticos en un espacio por cierto genérico- es un lugar que pueda ser recordado, un instrumento que ayude a generar recuerdos, diferenciado del mundo cotidiano carente de atractivos bienes y servicios. Su propio diseño invita entrar, y a volver una y otra vez.

Mucho de lo que antes se obtenía a través de actividades no relacionadas con la economía, ahora pasa a formar parte del ámbito del comercio. Esto representa un cambio significativo. Quiere decir que lo que alguna vez conseguimos sin gastar un peso, ahora tiene precio. (Pine y Gilmore, 1999).

Análisis de Situación

Las empresas, tanto PyMEs como grandes corporaciones, buscan lograr una posición única y valiosa que diferencie su negocio de la competencia. Sin embargo, antes de poder obtener una ventaja competitiva, es primordial entender el contexto macroeconómico en el que operan y también realizar un profundo análisis del microentorno, es decir, identificar de manera clara el mercado, la competencia y los consumidores.

Análisis de Entorno

Para poder ahondar en el macroentorno se utilizará el análisis PEST, que ayudará a identificar los factores del entorno general que afectan al emprendimiento.

Factores Políticos

A pesar de las condiciones desfavorables del ecosistema emprendedor del país, cuatro de las siete empresas más grandes y de mayor impacto global de Latinoamérica son argentinas: Globant, Mercado Libre, Despegar y OLX. En pos de impulsar la innovación y el desarrollo de este ecosistema, a principios de 2017 el Gobierno promulgó la Ley de Emprendedores, con el objetivo de facilitar la constitución, promoción y el crecimiento de pequeñas empresas.

Esta ley impulsa la creación de una nueva forma jurídica, las SAS -Sociedades por Acciones Simplificadas- que pueden acceder a un conjunto de beneficios, entre ellos CUIT y cuenta bancaria en un día. A su vez, para evitar la fuga de talento local, facilita la consecución de inversiones otorgando beneficios impositivos a los inversores que elijan apoyar ideas argentinas. También, regulariza plataformas de financiamiento colectivo para que los proyectos puedan desarrollarse a partir de la inversión de argentinos que confíen en ideas de argentinos.

En junio de 2018, el Gobierno lanzó un paquete de financiación para PyMEs por 33.000 millones de pesos, con el objetivo de facilitarles el acceso a liquidez para paliar

la situación económica, en un contexto con altas tasas de interés que encarecían el financiamiento. Las pequeñas y medianas empresas estaban atravesando una difícil situación económica a causa del enfriamiento del consumo interno, el aumento de tarifas y el encarecimiento del costo de capital. (La Nación, Junio 2018)

Como parte de esta financiación, se pusieron a disposición del Fondo de Garantías Argentino (Fogar) 4.000 millones de pesos, administrado por el Ministerio de Producción, para otorgar garantías automáticas y parciales a bancos para el otorgamiento de préstamos a PyMEs.

Durante la administración de Mauricio Macri, se crearon varios programas, planes y herramientas crediticias para que, bajo distintas modalidades (subsidios, aportes no reembolsables, microcréditos, beneficios fiscales), los ciudadanos obtengan financiamiento para sus emprendimientos, cooperativas o PyMEs. Desde el Ministerio de Producción, se ofrecen diversas herramientas para emprender, como financiamiento, capacitaciones y espacios para que las personas mejoren el desarrollo de sus proyectos. Se busca generar un ecosistema mucho más favorable para que más proyectos puedan crecer en Argentina, generar empleo de calidad y ser reconocidos a nivel mundial.

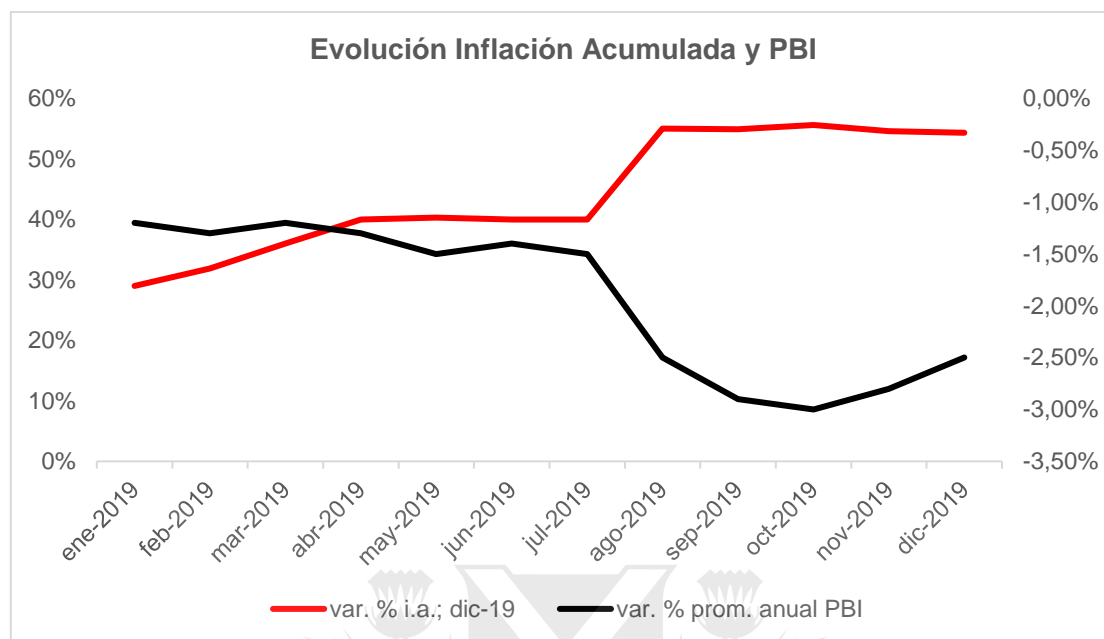
Desde el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires también se impulsan este tipo de iniciativas. Un claro ejemplo es IncuBAte, un programa creado para estimular el fortalecimiento y consolidación de emprendimientos innovadores en la Ciudad, a través del acompañamiento personalizado y de la posibilidad de acceder a un Aporte No Reembolsable (ANR) y a un espacio de trabajo.

Factores Económicos

El contexto económico argentino actual es muy inestable. Según los resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM)¹ que realiza el Banco Central de la

¹ Informe diciembre 2019

República Argentina (BCRA), se estima una inflación anual del 54,3% para diciembre 2019 y una caída del Producto Bruto Interno (PBI) del -2,5%.



Fuente: elaboración propia en base a los resultados históricos del Relevamiento de Expectativas de Mercado

Se proyecta que la economía del país se contraerá durante el primer semestre de 2019 debido a una desaceleración de la demanda interna, a políticas más estrictas para reducir los desequilibrios, y que volverá a crecer en el segundo semestre del año a medida que se recuperen el ingreso disponible real y la producción agrícola, después de la sequía del año pasado. (iProfesional, Abril 2019)

El aumento general del salario no acompañó el aumento que tuvo la inflación. Mientras que la variación del Coeficiente de Variación Salarial (CVS) entre marzo 2018 y marzo 2019 fue del 38,5%, la inflación acumulada para el mismo período fue del 46,6% según el Índice de Precios al Consumidor calculado por el INDEC.

Tanto el tipo de cambio como la inflación inciden en el consumo. Tienen un fuerte impacto en el bolsillo de los consumidores quienes recortan, en primer lugar, el gasto en bienes prescindibles. El consumidor se encuentra hoy en modo austero. De hecho,

el Índice de Confianza del Consumidor (ICC)² elaborado por el Centro de Investigación en Finanzas de la Universidad Torcuato Di Tella cayó un 5,5% en noviembre respecto al mes de octubre y, en la comparación interanual, muestra una mejora del 28,8% respecto a noviembre de 2018. El índice también muestra que la predisposición para la compra de bienes durables (electrodomésticos y automóviles) e inmuebles cayó un 1,8% respecto a octubre.

De acuerdo con la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), las ventas minoristas cayeron un 14,1% en mayo respecto de mayo de 2018. Los descensos anuales más profundos se registraron en Joyerías, Relojerías y Bijouterie (-20,0%), Electrodomésticos, Electrónicos, Computación, y Celulares (-18,1%) y Calzado y Marroquinería (-17,7%). El más leve fue en Alimentos y Bebidas (-7,8%). En este último sector, se notó claramente la reducción de la demanda especialmente de bebidas, y la mayor tendencia hacia marcas alternativas. Dado el contexto actual, las familias cuidan su bolsillo. En 'Indumentaria', el gasto disminuyó 16,8% respecto de 2018, con una merma de 19,1% en los locales físicos y de 3% online. Se trata de un rubro muy ligado a los ingresos y donde la gente está muy acostumbrada al consumo en cuotas sin interés. Al desaparecer ese beneficio, la demanda se resintió. (CAME, Junio 2019)

El 2018 fue un año difícil en materia económica y las personas todavía no lo olvidan: crecimiento del dólar al 100%, inflación al 50% y pérdida del 12% del poder adquisitivo. Como consecuencia, los hogares han tenido que reasignar sus cuentas y decidir qué hacer y qué no, o qué hacer de otra manera. En algunos casos crecieron las segundas marcas, los outlets, las compras en torno a los descuentos. Cabe destacar que, dentro de esta recesión económica, Argentina está barata para el mundo y ha crecido el turismo receptivo cerca del orden del 25% interanual, demostrando un fuerte crecimiento. Para este 2019, se esperan cerca de 8 millones de turistas extranjeros. (La Nación, Febrero 2019)

² Índice noviembre 2019

Factores Sociales

En la actualidad, los millennials son el motor del consumo asociado a la experiencia. Priorizan gastar su dinero en salidas y eventos frente al consumo de bienes materiales. Según un estudio realizado por el sitio de ventas de tickets Eventbrite, este grupo está compuesto por jóvenes de entre 20 y 35 años, sumamente tecnológicos. Son el segmento de la población que más suele participar de eventos como fiestas, recitales, shows, festivales y cualquier experiencia en vivo que tenga que ver con la cultura y la socialización. Están permanentemente conectados, son muy activos en redes sociales, reclaman rapidez a la hora de recibir respuestas y salen en búsqueda de nuevas experiencias para poder despejarse. (Eventbrite, 2017)

En base a datos del último censo del INDEC, y de acuerdo con estimaciones, este grupo suma más de 9.400.000 personas, con casi el 8% ubicado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (INDEC, 2010)

Estos jóvenes consumen experiencias que, si bien son intangibles, materializan en fotos o videos compartidos a través de redes sociales ya que la necesidad de sentirse involucrado es lo que los mueve. Lo que se denomina *Fear Of Missing Out* (FOMO) o quedarse afuera, es un motivo de compra para siete de cada diez jóvenes. Les gusta sentirse observados y participar activamente de los eventos, transmitiendo las experiencias a través de redes sociales. (Cronista, 2018)

El estudio de Eventbrite destaca que el 89% de los millennials se enteran de espectáculos y eventos de interés mediante sus redes sociales. Como segunda opción, utilizan Google y, en tercer lugar, se ubica el “boca a boca”. Sólo un 22% se enteran vía email, porcentaje un poco bajo debido a la cantidad de SPAM (correo basura) que se recibe a diario.

Hoy en día, los consumidores se concentran más en el disfrute, la conveniencia y en experiencias enriquecedoras en lugar de la posesión y acumulación de objetos. Manda la tecnología y la información inmediata, al alcance de la mano.

De acuerdo con la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, la compra online es una experiencia que realiza la mayoría de los adultos argentinos conectados. El 90% compró alguna vez online y el 63% lo hizo en el último año, demostrando así que se trata de una experiencia cada vez más asimilada y que el proceso de compra resulta sencillo de realizar (CACE, 2018).

A pesar de la imposibilidad de ver el producto antes de efectuar la compra online, las desventajas de esta modalidad se reducen año tras año: han mejorado los tiempos de entrega, ha disminuido la desconfianza en el sitio del vendedor, el uso de tarjeta de crédito para efectuar pagos está cada vez más aceptado y la seguridad en el manejo de los datos ha mejorado. Como resultado, la experiencia de compra online mantiene niveles de satisfacción muy altos (98%).

Según el informe de la CACE, las categorías más compradas son Turismo, Indumentaria y Telefonía, seguidas por entradas a espectáculos y eventos en cuarto lugar. Con respecto al proceso de compra, en la etapa previa a la compra 3 de cada 10 de los argentinos conectados a internet realizó búsquedas a través de dispositivos móviles y el smartphone pasó a ser el dispositivo más usado. En la etapa de compra, aquellas provenientes de mobile también continúan creciendo más que las de desktop.

El e-commerce es una opción cada vez más regular para el e-shopper argentino. En 2018, la facturación del e-commerce fue de \$229.760 millones, lo que representa un 47% de crecimiento interanual. Correspondió a 79 millones de órdenes de compra (+32% versus 2017), con un ticket promedio de \$2.900.

Factores Tecnológicos

Hoy, gracias a las nuevas tecnologías, ha surgido una nueva economía que muchos llaman “economía colaborativa”. Se trata de una nueva forma de consumir, comprar, vender y utilizar. Este fenómeno innovador, de alcance global, propone una nueva forma de organizar la actividad económica reemplazando al modelo tradicional que se centra en las grandes empresas como únicas proveedoras de bienes y servicios. Este nuevo escenario, que favorece el intercambio de recursos -muchas veces subutilizados- con un bajo costo de coordinación (dado que se logra a través de

plataformas digitales), impulsa el empoderamiento de los individuos a la hora de conseguir lo que necesitan los unos de los otros de manera directa, sin intermediarios. (Clarín, Julio 2017)

Según los datos aportados por la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) realizada por el INDEC en relación al uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), en el cuarto trimestre de 2018, se registró que el 63% de los hogares urbanos tiene acceso a computadora y el 80,3%, a internet. Además, los datos muestran que, en Argentina, 84 de cada 100 personas emplean teléfono celular y 78 de cada 100 utilizan internet. (INDEC, EPH, 2018)

Internet permite eliminar las asimetrías de información haciendo que cosas que antes eran imposibles hoy sean posibles. Este nuevo modelo de negocios redefine el concepto de propiedad y se asocia a estilos de vida de consumo responsable y de uso eficiente de recursos. Uber o Airbnb, empresas referentes de esta economía colaborativa, son plataformas que entendieron cómo eliminar esas asimetrías de información entre consumidores y proveedores de bienes y servicios, facilitando la interacción y, por lo tanto, la transacción comercial entre ellos.

Existen varios factores que hacen posible una economía colaborativa: la democratización en el acceso a internet, el surgimiento de nuevas tecnologías que facilitan la creación de aplicaciones o sitios en donde proveedores y consumidores puedan encontrarse, la masificación de smartphones con GPS brindando mayor información al instante, las redes sociales que permiten la construcción de una reputación online para generar confianza en el otro y los sistemas de pagos a través de internet para concretar las transacciones. (Clarín, Julio 2017)

Según la Cámara Argentina de Comercio y Servicios (CAC), Argentina es uno de los países de Latinoamérica que más ha desarrollado este tipo de economía. Gracias a los altos niveles de participación en plataformas online con los que el país cuenta, los individuos buscan satisfacer una necesidad de consumo diferente a la tradicional. La economía colaborativa promueve un consumo más eficiente y moderno, a la vez que permite a los propietarios un mejor aprovechamiento de sus bienes mediante las oportunidades que surgen de la era de la digitalización. (CAC, Julio 2017)

En los últimos años, en Argentina este modelo económico viene creciendo de forma sostenida gracias a plataformas locales, especialmente, en las áreas de transporte, alojamiento y financiamiento colectivo. Para Uber, Argentina es el mercado de más rápido crecimiento en el mundo debido a la crisis económica ya que ayudó a que mucha gente encontrara en la empresa una fuente alternativa de ingresos. Cerca del 20 por ciento de los conductores en Buenos Aires estaban desempleados antes de unirse a la plataforma. (Apertura, Septiembre 2018)

Idea.me, Afluenta, ClapCars y Laborando son ejemplos de empresas colaborativas que nacieron en el país. Las primeras son plataformas de financiamiento colectivo, mientras que ClapCars es una plataforma que permite poner en alquiler autos particulares y Laborando es una iniciativa de coworking para diseñadores y emprendedores creativos. Muchas de estas empresas expandieron sus propuestas en varios países de la región y su crecimiento reafirma la aceptación que está teniendo este tipo de consumo y abre un campo enorme para desencadenar una ola de innovación y emprendedorismo en el país.

Análisis de Mercado

A pesar de que Argentina se encuentra atravesando un contexto económico desfavorable, que desincentiva el consumo, las personas buscan productos y, sobre todo, experiencias auténticas como forma de escape. Buscan desconectarse de la rutina cotidiana, despejarse a través de experiencias nuevas que puedan disfrutar con amigos o en pareja, conocer más sobre la cultura, entre otras. “Dentro de una oferta bastante virtual de las cosas, buscan vivir algo más real: sentir, oler, tocar, degustar”.³

Conforme a la última Encuesta Nacional de Consumos Culturales (ENCC) del Sistema de Información Cultural de la Argentina (SinCA), se destaca el crecimiento de internet como medio de consumo cultural y la gravitación cada vez mayor de los teléfonos celulares. "Cada vez tenemos menos tiempo y más oferta cultural. La mutación digital

³ Investigación propia a los chefs de Salú

modela el consumo cultural de los argentinos. La exigencia cultural de hoy es la simultaneidad y la portabilidad, por eso, la estrella de los consumos culturales contemporáneos es el celular 4G", afirman desde SInCA.

En relación con el consumo de experiencias culturales presenciales, que implican desplazamiento geográfico, un gasto extra de dinero y la atención exclusiva del espectador, los jóvenes son quienes más asisten al cine y a los espectáculos de música en vivo (recitales). Sin embargo, son los que menos van al teatro (esta práctica está muy asociada al nivel educativo de la población y tiene más adeptos entre los adultos y los adultos mayores). Tanto la asistencia al cine como a recitales está fuertemente asociada a la edad y al nivel socioeconómico. En 2017, 5 de cada 10 espectadores de recitales eran jóvenes de entre 12 y 29 años. Mientras que casi el 50% de la población de los estratos altos concurre a este tipo de eventos, sólo lo hizo el 9% de la población de NSE bajos. En el caso del cine, 5 de cada 10 jóvenes de entre 12 y 29 años, y 7 de cada 10 personas de nivel socioeconómico alto suelen asistir. En cuanto al teatro, en el relevamiento de 2017 la proporción de espectadores fue mayor entre la población con nivel educativo superior y entre las personas pertenecientes a estratos socioeconómicos altos. Además, la asistencia contó con mayor participación femenina. Sin embargo, mientras que en 2013 el 19% de la población asistió al teatro, en 2017 sólo lo hizo el 11%, lo que representa una reducción de poco más del 40%. (ENCC, diciembre 2017)

Frente a la vorágine diaria y a las presiones constantes, al momento de evaluar el tiempo libre y de esparcimiento, pareciera que hoy para las personas el disfrute y la satisfacción personal están primero.

Si se analiza el crecimiento de los distintos sectores de la economía argentina en el último año, puede observarse que el comercio electrónico presenta un crecimiento exponencial, posicionándose como uno de los sectores protagonistas de la economía global. De acuerdo con los datos brindados por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) en su Estudio MID 2019, durante el primer semestre de 2019 la

facturación del comercio electrónico en el país fue de \$152.619 millones, un 56% mayor a la facturación del mismo período el año anterior. (CACE, Julio 2019)

Según el estudio de la CACE, se vendieron 56,5 millones de unidades, se generaron 41,9 millones de órdenes de compra -un 21% más que en el MID 2018- y 2,1 millones de sesiones, lo que representa un 20% más de tráfico. Se trata de una experiencia de compra cada vez más regular y con niveles de satisfacción muy altos: 9 de cada 10 argentinos compraron online y 7 lo hicieron en el último año, sobre todo entre quienes residen en CABA y tienen un NSE Alto y Medio. Los dispositivos móviles dominan tanto en visitas (el 71% del tráfico provino de Mobile) como en compras (más del 50%). Cabe destacar que la tarjeta de crédito continúa siendo el método de pago por excelencia, con el 77% de las ventas.

El 90% de los adultos argentinos conectados ya compró online alguna vez, lo que representa 18.3 millones de personas. En cuanto a las actividades que más se consumen a través de e-commerce, el estudio muestra que la compra de actividades de entretenimiento, ocio y recreativas se ubica en 5to lugar.

De cara al 2022, se estima que el comercio electrónico crecerá un 83% en Argentina, de acuerdo al Informe de Pagos Internacionales 2018 creado por Worldpay Inc, empresa global de la industria de la tecnología y pagos. El país posee una base cada vez mayor de consumidores jóvenes y educados en internet y la proporción de usuarios móviles más alta en la región. Como resultado, se encuentra entre los mercados que experimentarán el desarrollo más veloz de comercio mobile, creciendo a una tasa anual del 16%. (Worldpay, Noviembre 2018).

Según el informe, las tarjetas de crédito son el método online más utilizado, representando el 26,7% de las transacciones del mercado. En segundo lugar, se encuentran las billeteras electrónicas (22%), seguidas por las transferencias bancarias (14%), las tarjetas de débito (10%) y el pago contra reembolso (8%). Sin embargo, la brecha entre tarjetas de crédito y las billeteras electrónicas está disminuyendo cada vez más.

Tras haber analizado las tendencias de mercado, en primer lugar, es preciso identificar cuál será el alcance de Salú para poder estimar el mercado potencial. Por este motivo, cabe resaltar que, si bien estará destinado a la oferta de una amplia variedad de clases presenciales de cocina, clases para extranjeros con foco en comida criolla y eventos privados, el foco del presente trabajo estará en las clases presenciales. Puntualmente, el mercado o la necesidad que se intenta satisfacer no será la capacitación sino el esparcimiento o lo que podría denominarse “aprendizaje ocioso”. Se ofrecerán clases de cocina de diferentes temáticas como, por ejemplo: cocina de Norte a Sur, ABC de la cocina casera, ABC de la pastelería, antidelivery, fermentación aplicada, cocina de origen, entre otras.

Debido a que no se cuenta con un dato exacto respecto al mercado de actividades de esparcimiento, se realizará una estimación en base a datos de población de fuentes oficiales y consultoras privadas.

De acuerdo con el Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010 existen aproximadamente 6.3MM de personas entre 20 y 55 años en CABA y GBA.

Universidad de

San Andrés

POBLACIÓN	CABA	GBA	TOTAL
Población entre 20 y 55 años	1.496.156	4.817.915	6.314.071
Población con Secundario Completo o Superior 20-55 años	905.631	1.933.194	2.838.825
Población Económicamente Activa 20-55 años	1.283.404	3.927.091	5.210.495

Fuente: elaboración propia en base a datos publicados por el INDEC en el Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

Con el objetivo de estimar la población perteneciente a las clases media-alta y alta, consideradas como las más propensas a participar de actividades de esparcimiento en un contexto económico recesivo, se toma el dato de un estudio realizado por la

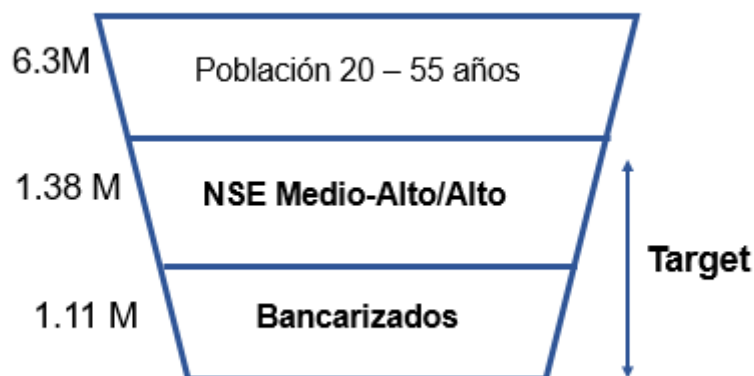
consultora W, en base a los ingresos de hogares proyectados para el año 2018. De acuerdo con el estudio, basado en la pirámide salarial argentina, el 5% de los hogares pertenece a la clase alta (ABC1) y el 17% a la clase media-alta (C2), con ingresos promedio mensuales de \$195.000 y \$65.000 respectivamente (Ver Anexo 1). De esta manera, se puede inferir que el 22%, es decir aproximadamente 1.38 millones de personas, se encuentran en la posición socioeconómica objetivo.

De este mercado potencial, el emprendimiento estará dirigido a aquellos que están bancarizados y/o cuentan con medios de pago electrónicos como billeteras virtuales, tarjetas de crédito o débito. Conforme a la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera Argentina (ENIF), actualmente el 80% de la población adulta argentina (dentro de “adulta”, se consideran a aquellos mayores de 15 años) tiene al menos una cuenta bancaria y una tarjeta de débito asociada (Ver Anexo 2). Efectivamente, de acuerdo a los datos de la Central de Deudores del Banco Central, más de 17.2 millones (a noviembre 2018) de adultos tienen algún producto de crédito en una entidad registrada en esta institución. Eso significa que el 51% de la población adulta tiene algún tipo de financiación en las entidades que informan sus deudores a la central. Cabe destacar que existe una marcada disparidad regional en el acceso al crédito. Mientras que en CABA el 82% de la población adulta tiene algún producto financiero en una entidad registrada, en algunas provincias ese porcentaje es aproximadamente la mitad. (ENIF, 2019)

Desde un punto de vista conservador, se podría inferir que el mercado potencial sería de aproximadamente 1.111.276 personas⁴. Sin embargo, dado que el emprendimiento estará destinado a la población de clase media-alta y alta, se podría inferir que ambos estratos se encuentran bancarizados y, por lo tanto, podría llegar a alcanzar a 1.38 millones de personas.

A continuación, se presenta un diagrama con el mercado objetivo al que apuntará la PyME:

⁴ Número conservador obtenido de considerar sólo al 80% del NSE Medio Alto/Alto bancarizado entre 20 y 55 años.



Los datos anteriores reafirman el potencial de mercado para la existencia de una plataforma de reserva y pago online de experiencias presenciales de esparcimiento a realizar luego en el lugar. Por un lado, debido al contexto actual, se evidencia una tendencia creciente a la realización de este tipo de actividades de desconexión y disfrute y, además, existe un mercado conformado por los niveles socioeconómicos más altos de la población argentina que cuentan con las condiciones y recursos necesarios para acceder a las clases de forma online y mediante pagos electrónicos.

Análisis de la Competencia

Tras haber definido el alcance y el mercado potencial de Salú, es necesario realizar un análisis de las fuerzas que operan en el entorno inmediato del emprendimiento para entender la intensidad de la competencia y rivalidad en la industria y, por ende, cuán atractiva es términos de rentabilidad y oportunidades de inversión. A continuación, se analizarán tanto los competidores directos como indirectos de Salú en el mercado local, detallando sus principales características para poder identificar los puntos de contacto o similitudes, y también el diferencial que presenta este emprendimiento frente al resto.

Para realizar este análisis se empleará el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, con el objetivo de describir la situación del emprendimiento frente a los competidores existentes, nuevos entrantes, clientes, proveedores y sustitutos.

Poder de negociación de Clientes

El emprendimiento está orientado al consumidor final (B2C, Business to Consumer). Sin embargo, se trata de un producto –intangible, al tratarse de una experiencia– dirigido a un nicho específico y no de un producto de consumo masivo.

En el caso de Salú, el poder de negociación del cliente pasa por no inscribirse a alguna clase, por no realizar la compra de alguna experiencia, por preferir las experiencias gastronómicas que ofrece la competencia o por elegir otro tipo de experiencias como ir al teatro, entre otras. La capacidad de sustitución es muy rápida ya que el costo de sustitución es bajo y la sensibilidad al precio no es un factor menor. Como consecuencia, el poder de negociación e influencia de los clientes aumenta.

Si en alguna de las clases el número de inscriptos es menor a 6, la clase no se desarrolla y se debe cubrir el espacio con otra alternativa más atractiva. Pese a esto, al contar con una oferta muy variada de clases de alta calidad y con profesores reconocidos, las probabilidades de que suceda son bajas.

En resumen, el poder de negociación de los clientes es medio.

Poder de negociación de los Proveedores

A diferencia de lo que podría pensarse, Salú no considera a los chefs como proveedores sino como parte de su staff. No sólo es un club de cocina que busca acercar la cocina a la gente y la gente a la cocina, sino que, además, se convirtió en un club de cocineros. Abrió sus puertas a chefs jóvenes, apostó y apuesta por nuevos nombres y también nuevos estilos de cocina, siempre con énfasis en lo argentino.

En pos de lograr este acercamiento de la gente a la cocina, cuenta con el apoyo de varios proveedores, en especial distintas bodegas como Ernesto Catena, Caelum, Ruca Malen, Spielmann Estates entre otras. También trabaja con marcas como Aperol Spritz, Andes Origen, LAB⁵, Zuelo Virgen Extra⁶, que le otorgan un sello adicional de calidad a las clases.

Tienen un poder de negociación medio ya que, si bien no son imprescindibles, son importantes a la hora de ofrecer una experiencia de calidad. Parte de la propuesta de valor del lugar consiste en acercar productos de excelente nivel de todas partes del

⁵ Laboratorio de tostado de café de alta calidad

⁶ Aceite de oliva extra virgen (Familia Zuccardi)

país, por lo que resultan necesarios. Se trata de una relación sin compromiso, de beneficio mutuo.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

Hoy las barreras de entrada de la industria de las experiencias gastronómicas a la calle, como Salú, son más altas en comparación con aquellas que se desarrollan a puertas cerradas debido a que se requiere una elevada inversión inicial para afrontar con los gastos de alquiler o compra del espacio físico en donde se desarrollarán las clases. Salú es el primer club de mesa y cocina en tener un local a la calle; los competidores que surgieron después son a puertas cerradas, teniendo así menores costos fijos.

Por otro lado, la estrecha relación entre Salú y los chefs constituye una importante barrera. Se trata de un vínculo cercano con una gran cantidad de chefs y cocineros importantes, a los que les permite mostrar su cocina, su identidad, y esa red de contacto y confianza llevó tiempo en construirse. Es un espacio que reúne a más de 30 chefs (en su mayoría de menos de 35 años), diferentes entre sí, pero con mucho talento y con un gran compromiso por la cocina de calidad. Salú se ocupa de todo lo vinculado a la organización y difusión de las clases mientras que cada chef se ocupa únicamente del desarrollo de la clase. El contenido va variando: hay clases que se repiten mes a mes debido a su gran demanda, y también clases novedosas y originales.

Por este motivo, se considera que la amenaza de nuevos competidores es baja.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

Dada la preferencia actual de las personas por aprovechar al máximo el presente, vivir experiencias y disfrutar, y el dinamismo en el que se vive en la actualidad, es probable que aparezcan nuevos tipos de experiencias.

De hecho, son muchos los sustitutos que existen dentro de una ampliada oferta de entretenimiento: restaurantes, teatro, cine, recitales, plataformas que permiten regalar experiencias de aventura, al aire libre, de bienestar como por ejemplo BigBox, FanBag, Flipaste.

En parte, Salú nació como una alternativa diferente a salir a comer, a ir al teatro y se encuentra muy bien posicionado como una opción intermedia y más distendida entre lo que ofrecen los chefs en sus estudios o las clases y cursos en las grandes escuelas como el IAG. Sin embargo, la impronta casera, familiar y de tradición argentina, la curaduría a nivel selección y calendarización de las clases hace que sea difícil de imitar.

Debido a que el costo de sustitución de algunas experiencias es bajo y que existe una oferta muy variada, podría decirse que el poder de los sustitutos es medio-alto.

Rivalidad entre los competidores existentes

Entre los competidores directos que se dirigen al mismo segmento de clientes, ofreciendo una propuesta donde se incluyen clases similares, se encuentran:

CRUDO es un estudio de cocina cuyo objetivo “es que, a través de la gastronomía, las personas intenten comprender el mundo”. Enseñan a cocinar teniendo en cuenta múltiples enfoques involucrados con el alimento, su producción y su disfrute. Se focaliza en cocina basada en vegetales, comida raw y saludable, sin gluten, fermentación. Crudo funciona bajo la curaduría de Máximo Cabrera, cocinero e investigador que ha dedicado su carrera gastronómica al desarrollo de productos basado en vegetales de alta calidad y su difusión. El espacio ofrece tanto cursos intensivos como clases y talleres de cocina, que incluyen materiales, recetarios y degustación. Está orientado a amateurs, aficionados, profesionales gastronómicos que quieran incluir técnicas sustentables en sus cocinas.

Se puede reservar lugar por mail a clases@crudococina.com o realizar el pago de la reserva mediante Mercado Pago a través del sitio.⁷

⁷ Sitio web de Crudo: <https://crudococina.com/crudo/>

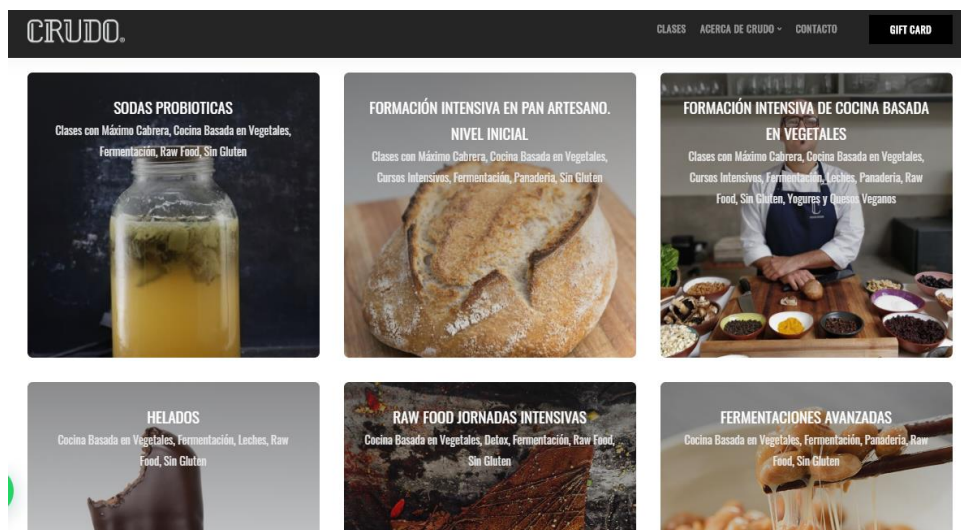


Imagen: <https://crudococina.com/clases/>

4ta Pared es un espacio multifuncional que ofrece la oportunidad de disfrutar, aprender y vivir experiencias exclusivas en torno a la gastronomía. Funcionan simultáneamente eventos gastronómicos y un restaurante, bajo la conducción de Pablo Cerne, Chef Ejecutivo.

Los eventos gastronómicos son reuniones programadas que tienen un tema relacionado con la gastronomía como eje central (por ejemplo, cocina mediterránea, sushi y cocina nikkei) y son de carácter privado, para un grupo limitado de 12 comensales mayores de 21 años. Se desarrollan martes, miércoles y jueves, con una duración de 2 horas. Invitan a los comensales a involucrarse e intervenir física e intelectualmente en su cocina, creando, elaborando y degustando distintas preparaciones culinarias a través de propuestas gastronómicas que combinan las demostraciones de un especialista culinario y su equipo con la participación activa de los invitados.

El restaurante presenta una arquitectura propia de un local antiguo totalmente renovado y capacidad para un público reducido; con un formato de cocina descubierta que pretende crear sensación de proximidad, rompiendo la pared que divide la cocina y el salón.⁸

⁸ Sitio web 4ta Pared: <http://www.cuartapared.com.ar>



Imagen: <http://www.cuartapared.com.ar/>

Cocina Escondida es la casa de un chef, un espacio exclusivo en un ático de un edificio antiguo en el medio de la ciudad de Buenos Aires. Se ofrecen cursos y talleres para *foodies* o aficionados a la cocina, el mundo del vino, eventos cooking-party, team building para empresas y encuentros en torno al mundo culinario.

Se trata de clases prácticas, en las que los alumnos cocinan guiados por un chef y no se necesitan conocimientos previos de cocina. De acuerdo al tipo de taller, tienen una duración mínima de 3 horas, en donde al finalizar se degustan las recetas realizadas, con un máximo de 8 alumnos por clase. Entregan un recetario y dependiendo el tipo de taller cada participante se lleva a su casa para compartir con su familia, lo que realizó en la clase.⁹

⁹ Sitio web Cocina Escondida: <https://www.cocinaescondida.com/>



Imagen: <https://www.cocinaescondida.com/talleresdecocina>

Club de Cocina Fernando Mayoral es un espacio del cocinero Fernando Mayoral, en el que se dictan clases a cargo de diferentes cocineros y también se ofrecen cenas. No cuenta con un calendario de clases disponibles ni la posibilidad de pagar online, y figura sólo un mail de contacto por consultas y reservas.¹⁰



Imagen: <http://fernandomayoral.net/>

La competencia directa en el mercado de clases y talleres de cocina es cada vez mayor, y existen competidores directos –aunque pocos- que ofrecen una solución integral que abarca búsqueda, reserva online y pago de las clases para luego vivirlas. Sin embargo, en cuanto a la oferta, la diversidad temática de las clases continúa

¹⁰ Sitio web Club de Cocina de Fernando Mayoral: <http://fernandomayoral.net/>

siendo escasa. Cabe destacar que ninguno de los ejemplos anteriores se dedica a promover y celebrar los sabores y tradiciones culinarias en torno a la mesa argentina. Además, algunos carecen de una propuesta integral ya que no contemplan la instancia transaccional al no ofrecer medios de pago electrónico, descuentos, financiación y promociones.

Asimismo, es preciso mencionar que en el mercado argentino ya existen plataformas y sitios que ofrecen experiencias gastronómicas, pero generalmente están más orientadas a experiencias en restaurantes, con renombrados chefs, sin la modalidad de curso/taller y participación activa. No obstante, también se caracterizan por la reserva online de la posterior experiencia a disfrutar. Al hacer foco en experiencias gastronómicas, los principales competidores identificados son:

BigBox, es una compañía que regala experiencias ya que los momentos de felicidad son los que las personas recordarán por siempre. Bajo su lema “una forma diferente de regalar”, desarrolló seis categorías temáticas para regalar: Gastronomía, Estar Bien, Escapadas, Entretenimiento, Aventura y Mix. Cada Bigbox incluye una selección de experiencias. El agasajado elige la que más le gusta y reserva directamente con el lugar.¹¹ Su categoría **Ñam! Gastronomía**, ofrece 15 cajas de regalo diferentes, destacándose las siguientes al tratarse de experiencias con chefs reconocidos.

- Culinary Voyage: ofrece la posibilidad de vivir una experiencia única en los restaurantes más exclusivos y prestigiosos de Buenos Aires, de la mano de los chefs más reconocidos.
- Meet & Eat: ofrece la posibilidad de vivir un momento gastronómico innovador en la casa del cocinero.

¹¹ Sitio web BigBox: <https://www.bigbox.com.ar/>

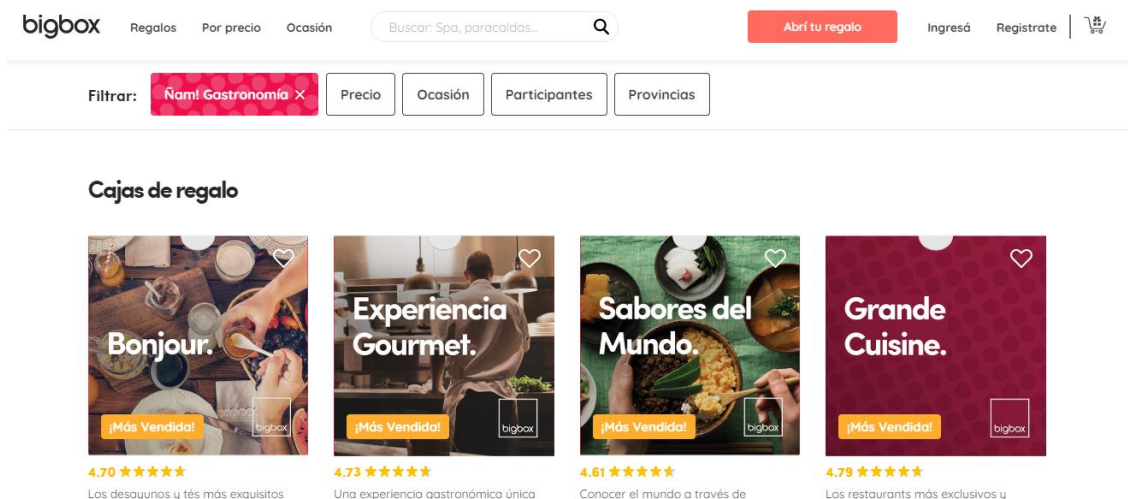


Imagen: [https://www.bigbox.com.ar/regalos/?category\[\]=gastronomia](https://www.bigbox.com.ar/regalos/?category[]=gastronomia)

FanBag (antes conocido como Valija Chica) también ofrece la compra de experiencias, con cobertura nacional. Al igual que BigBox desarrolló diferentes categorías para regalar: Gastronomía, Aventura, Bienestar, Escapadas y Variedades. Las distintas opciones de regalos gastronómicos se focalizan más en cocina de autor en una variedad de restaurantes o cenas a puertas cerradas con chefs y apasionados de la cocina.¹²



Imagen: <https://fanbag.com.ar/>

Flipaste, plataforma que opera en varios países de Sudamérica y que permite comprar o regalar experiencias. En Argentina, dentro de la categoría de experiencias

¹² Sitio web Fanbag: <https://fanbag.com.ar/>

gourmet, más allá de cenas, degustaciones y salidas gourmet, es la única que ofrece clases de cocina para dos personas en la casa del chef.¹³



Imagen: <https://www.flipaste.com.ar/>

GoldenPack, empresa que provee regalos originales y distinguidos a través de experiencias y momentos inolvidables. Nació en Argentina, y actualmente se encuentra con unidades de negocio en Uruguay y Chile. Ofrece regalos de experiencias en Córdoba, Buenos Aires, Mendoza, Rosario, y otras ciudades en Argentina. En ninguno de sus packs de oferta gastronómica se incluyen clases o talleres presenciales.

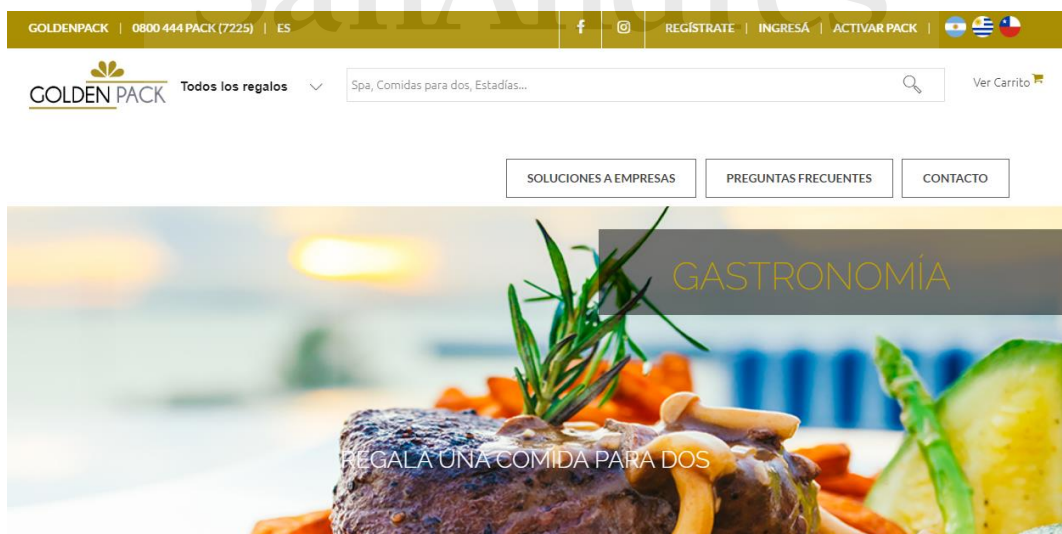


Imagen: <https://www.goldenpack.com.ar/>

¹³ Sitio web Flipaste: <https://www.flipaste.com.ar/>

El siguiente cuadro comparativo permite observar los distintos competidores de la industria, particularmente sus desventajas, promesa y propuesta de valor. De esta forma, será más fácil identificar las características específicas de Salú que le permitirán alcanzar una ventaja competitiva en el mercado.

	Crudo	4ta Pared	Cocina Escondida	Club de Cocina Fernando Mayoral	BigBox	Fanbag	Filipaste	GoldenPack
Foco	Cocina raw y saludable	Cocina Mediterránea, Sushi y Cocina Nikkei	Clases prácticas guiadas por chef Eventos corporativos	Cocina contemporánea	Dentro de categoría Gourmet, cenas en restaurantes o en la casa de chef reconocido	Dentro de categoría Gourmet, cenas en restaurantes o en la casa de chef reconocido	Dentro de la categoría Gourmet, cenas en restaurantes, degustaciones, clases o talleres privados	Dentro de categoría Gourmet, cenas en restaurantes
Público	Amateurs, aficionados, profesionales gastronómicos	Mayores de 21 años que quieran crear, elaborar y degustar distintas preparaciones	Foodies o aficionados de la cocina y el mundo del vino	Amateurs, aficionados, profesionales gastronómicos	General, Corporativo	General, Corporativo	General, Corporativo	General, Corporativo
Promesa	Que a través de la gastronomía, las personas intenten comprender el mundo	La cocina desde otra perspectiva	La cocina como estilo vida: pasión, sentir y emoción	Sabores limpios, inspirados en la cocina popular	Una forma diferente de regalar	Un regalo original generador de emociones a través de experiencias	Experiencias alucinantes y regalos originales para regalar	Regalos originales a través de experiencias y momentos inolvidables
Modelo de Negocio	Reserva y pago online de experiencia	Sólo reserva online y restaurante presencial	Reserva y pago online de experiencia	Reserva por mail	Reserva y pago online de experiencia	Reserva y pago online de experiencia	Reserva y pago online de experiencia	Reserva y pago online de experiencia
Propuesta de Valor	Cursos intensivos y también clases y talleres donde enseñan a cocinar teniendo en cuenta múltiples enfoques involucrados con el alimento, su producción y su disfrute.	Espacio multifuncional que combina eventos gastronómicos a cargo de Pablo Ceme con el restaurante con cocina abierta, rompiendo con la pared que divide la cocina y el salón	Casa de un chef, espacio exclusivo en un ático de clases prácticas, en las que los alumnos cocinan guiados por un chef y no se necesitan conocimientos previos de cocina Para el mundo corporativo, actividades de integración y team building	Clases de cocina con Fernando Mayoral y otros cocineros con foco en cocina contemporánea	Cada Bigbox incluye una selección de experiencias. Se elige la que más gusta y se reserva directamente con el lugar. Además, ofrece soluciones corporativas	Cada FanBag incluye una selección de experiencias. Se elige la que más gusta y se reserva directamente con el lugar. Además, ofrece soluciones corporativas	Sitio que ofrece cientos de experiencias diferentes en todo el país para regalar, para disfrutar por cuenta propia, con amigos o junto a alguien especial.	Sitio que ofrece experiencias diferentes en todo el país para regalar, para disfrutar por cuenta propia, con amigos o junto a alguien especial.
Desventaja	Oferta acotada sólo a cocina basada en vegetales, raw Clases con más alumnos, no tan personalizadas.	No cuenta con plataforma de pago en el sitio. Es necesario inscribirse mediante WhatsApp antes. Escasa variedad temática de los eventos gastronómicos	Máximo 8 alumnos por clase Espacio poco cálido Falta oferta de mayor variedad de cocineros	Diseño pobre y mala experiencia UX Falta calendario con clases Inscripción/Reserva sólo por mail Poca información, no aclara precio ni cantidad de alumnos	Carece de clases o talleres dentro de su oferta de experiencias gourmet	Carece de clases o talleres dentro de su oferta de experiencias gourmet	No figuran chefs de renombre Mala experiencia UX	Poca oferta gastronómica Mayor foco en el interior del país
Ubicación	Chacarita	Villa Devoto	Retiro	Villa Crespo	Nacional	Nacional	Nacional	Nacional

Fuente: elaboración propia

En resumen, la fuerza de los competidores es media-alta. Todavía no existe un emprendimiento o PyME que combine excelente plataforma de reserva y pago online, sitio web con buen diseño y usabilidad, y oferta variada y diferenciadora para el nicho de mercado objetivo.

Tras haber analizado la estructura del sector, se puede concluir que su rentabilidad en el corto plazo tiende a ser moderada. Es importante realizar un análisis exhaustivo de los consumidores que permita identificar principalmente sus motivaciones a la hora de elegir este tipo de experiencias. Asimismo, es importante entender desde el punto de vista de los chefs y cocineros el interés en ofrecer este tipo de experiencias y qué les resuelve un lugar como Salú para poder comprender su potencial de crecimiento.

Análisis del Consumidor

En base al objeto de estudio del presente plan de marketing, se considera como consumidor a toda aquella persona que viva la experiencia culinaria en Salú, independientemente de si fue él o ella quien ingresó a la plataforma y realizó la reserva y pago online de la experiencia a realizar luego en el lugar.

A continuación, se emplearán fuentes secundarias de información con el objetivo de identificar aquellos comportamientos relativos al perfil del consumidor argentino que pertenece al mercado potencial de clases presenciales de cocina enfocadas en el esparcimiento o “aprendizaje ocioso”.

Para complementar este análisis, se realizará una encuesta para ahondar en sus hábitos, intereses, motivaciones y así entender qué tan permeable es el mercado a adoptar este tipo de propuestas.

Por último, se realizarán entrevistas en profundidad a diferentes chefs que dan clases en Salú. El objetivo será entender, desde el lado de la oferta, el interés en ofrecer este tipo de experiencias y también qué les resuelve a ellos este tipo de dinámica.

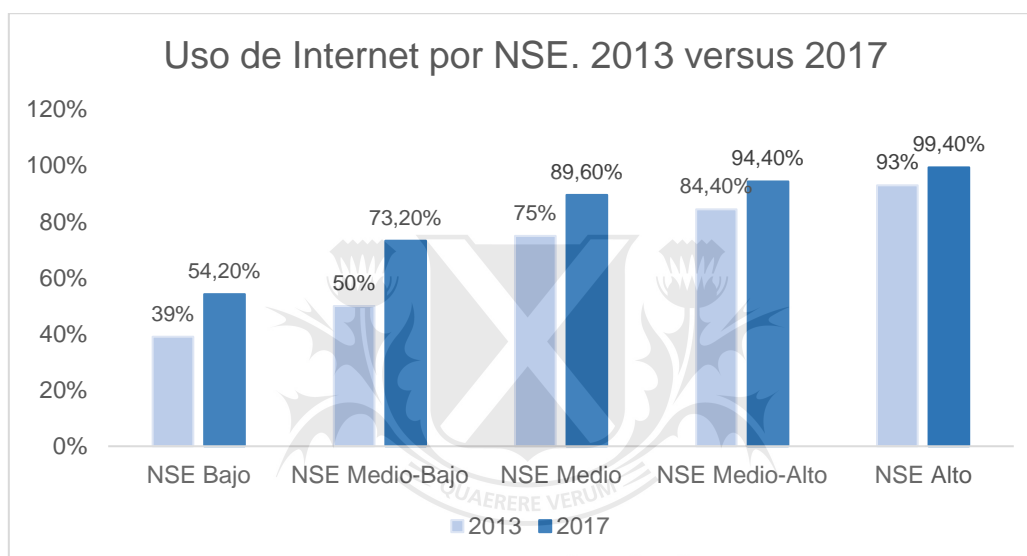
Plataformas digitales: el comportamiento del usuario

De acuerdo con el Reporte Digital Global 2019, elaborado por *We Are Social* y *Hootsuite*, en Argentina la penetración de internet es del 93%, con 41.5 millones de usuarios. El 76% tiene acceso a redes sociales (34 millones de usuarios activos) y el 69% accede a ellas a través de dispositivos móviles. Además, en promedio, un argentino pasa alrededor de 8 horas diarias conectado a internet a través de cualquier dispositivo, y aproximadamente 3 horas del tiempo en alguna plataforma social como Facebook e Instagram, entre otras.

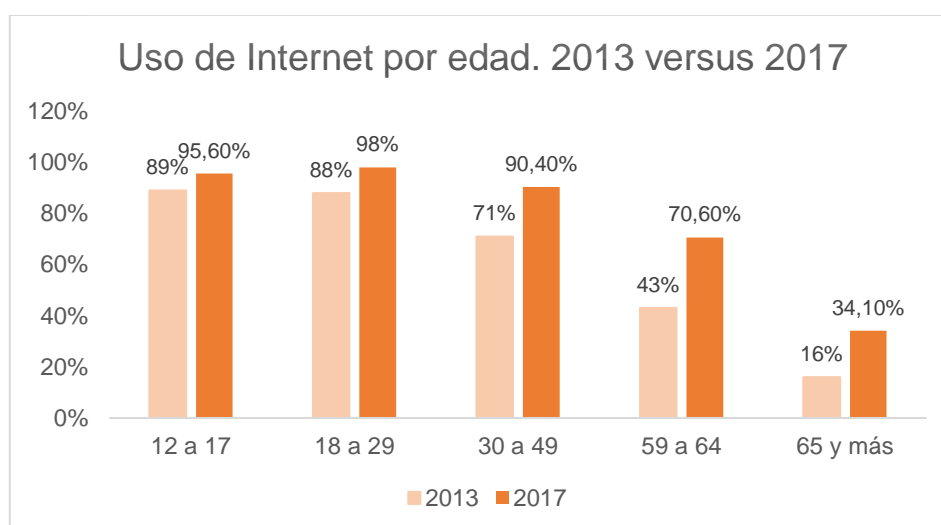
Según la Encuesta Nacional de Consumos Culturales (ENCC), la expansión de internet no sólo cambió la forma de acceso, sino que impulsó el crecimiento de prácticas culturales que pueden desarrollarse en simultáneo con otras actividades cotidianas, como escuchar música y mirar televisión. Prestar atención exclusiva a una práctica o consumo determinado es algo cada vez más inusual. Gracias a la

digitalización y a la portabilidad, el consumo se tornó ágil, con una prevalencia de contenidos breves.

De acuerdo con datos de la encuesta, entre un 94,4% y un 99,4% de la población perteneciente a las clases NSE alta y media-alta utiliza internet. Además, prácticamente todas las personas menores de 29 años se conectan a internet (alrededor del 97%) y esa proporción desciende conforme aumenta la edad, ya que sólo un 34% de los adultos mayores de 65 utiliza internet.



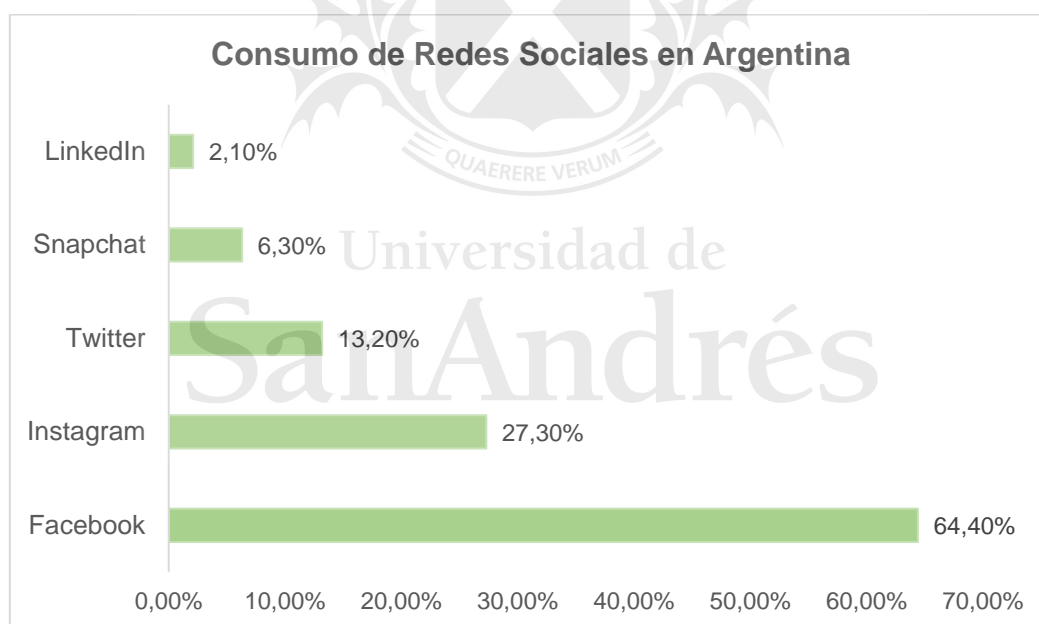
Fuente: elaboración propia en base a datos de la Encuesta Nacional de Consumos Culturales, 2017



Fuente: elaboración propia en base a datos de la Encuesta Nacional de Consumos Culturales, 2017

La disponibilidad de todo tipo de contenidos, al alcance de las manos y en cuestión de segundos, aumenta el costo de oportunidad en el uso del tiempo, ya que elegir una actividad en particular implica dejar de hacer muchas otras. El tiempo de atención exclusiva de las personas se vuelve cada vez más escaso. Por este motivo, se ven sumamente afectadas prácticas como ir al cine o a recitales, que implican desplazamientos, un costo específico de dinero y atención completa del espectador. (ENCC, diciembre 2017)

Asimismo, el informe también revela que el 64,4% de la población posee una cuenta en Facebook y el 27,3% utiliza Instagram, destacándose ambas como las redes más populares entre los argentinos. Con respecto al comportamiento de los usuarios en redes sociales, más del 35% de la población comenta y comparte contenidos, y más del 32% sólo lee las publicaciones sin comentarlas. Además, los contenidos más compartidos son fotografías e imágenes en general.



Fuente: Encuesta Nacional de Consumos Culturales, 2017

En síntesis, la extensión y la intensificación del uso de internet y del celular impactan en el tiempo y la modalidad que asumen las formas contemporáneas de consumo cultural: el consumo simultáneo y deslocalizado e hiperconectado de la cultura digital.

Los consumidores de clases abiertas al público

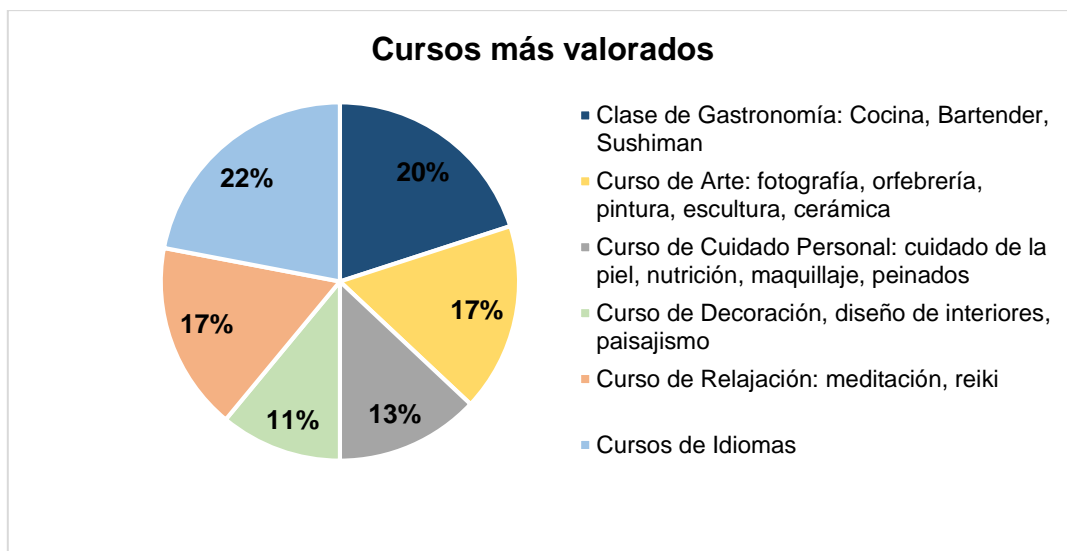
A fines de profundizar en el análisis de este segmento, se utilizará la información obtenida de fuentes primarias. Con este objetivo, se realizó una encuesta cuantitativa online (computer assisted web interview – CAWI) alcanzando a una muestra de 211 personas residentes en CABA y GBA (tanto Norte, Oeste y Sur), hombres y mujeres, de 18 a 55 años (Anexo 3).

A partir de las investigaciones realizadas en cuanto a cómo pasan su tiempo libre las personas, se ratifica que la actividad por excelencia de las mujeres es la salida a comer con amigos o pareja, seguido por la concurrencia al cine y la práctica de deportes. Mientras que el 91% de las encuestadas declara salir con amigos/pareja, sólo el 20% expresa interés por realizar cursos académicos o de idiomas, o recreativos relacionados a la cerámica, fotografía, gastronomía, pintura y relajación. Además, un 29% dice cocinar en su tiempo libre.

Por su parte, en los hombres se destaca la preferencia por las actividades deportivas, seguido por la salida a comer con amigos o pareja y la concurrencia al cine. A diferencia de lo que comúnmente se cree, el 39% dice cocinar en su tiempo libre y el 37% realiza cursos académicos o recreativos.

A la hora de elegir un curso, el aspecto fundamental a considerar es la ubicación. En segundo lugar, le siguen el precio, la recomendación de otros y la disponibilidad horaria. El boca a boca es una herramienta muy poderosa, sobre todo en la era de hiperconexión en que se vive ya que las opiniones y comentarios se viralizan a través de las redes sociales en tiempo real. Además de vivir experiencias, las personas disfrutan de poder compartirlas de manera virtual con sus conocidos.

De los distintos cursos que se evaluaron como interesantes, el rubro de la gastronomía representó el 20%. Cabe destacar que en los segmentos más jóvenes (18-24 y 25-34) fue mejor valorado ya que, en muchos casos, se trata de personas que viven solas, no saben cocinar y quieren aprender.



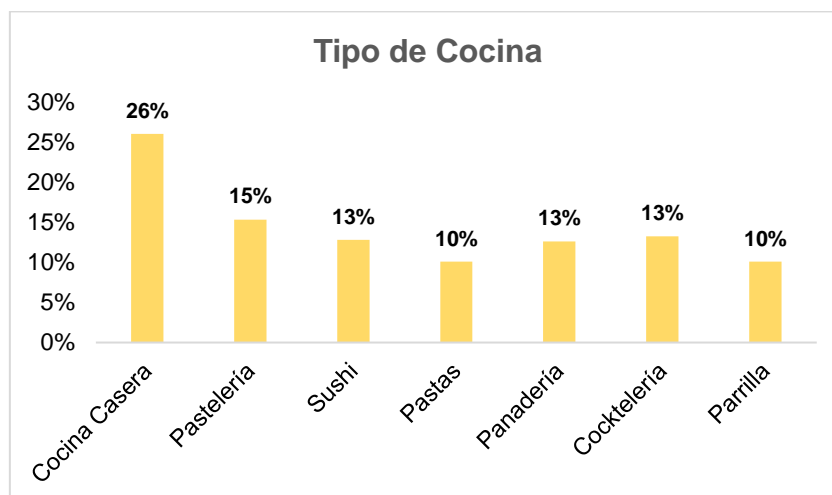
Fuente: elaboración propia en base a resultados de la encuesta realizada

Con respecto al objetivo que se persigue al realizar un curso o actividad como los mencionados, las personas buscan, por sobre todo, aprender. También les interesa desarrollar habilidades y divertirse. Como consecuencia, las experiencias que puedan combinar ambos aspectos son las más valoradas.

Cabe destacar que al 84% de los encuestados le resulta interesante la modalidad de experiencia ofrecida por Salú. Entre los motivos, se destaca el hecho de que sea una actividad diferente y divertida, y que les permita aprender mientras viven una linda experiencia. Además, a muchos les gusta cocinar y en este formato les resulta distendido. Conjuga tanto la creatividad con el disfrute y el compartir.

En cuanto al tipo de clase de cocina preferida, se destacan las siguientes:

- Cocina Casera
- Pastelería



Por lo tanto, es posible inferir que las personas están más interesadas en aquellos tipos de cocina que luego que pueden aplicar en su vida diaria. Hay muchas personas a las que les gusta comer rico, pero no sabe cómo.

Otros datos que se desprenden de la encuesta realizada es que el 64% de los encuestados asistiría acompañado, preferentemente con amigos. En términos de competencia, BigBox es el competidor más conocido y utilizado del rubro. El 80% de los encuestados declara conocerlo y de ellos, el 50% ya vivió algún tipo de las experiencias que ofrece (en su mayoría, las gastronómicas).

En síntesis, se puede concluir que se trata de consumidores que buscan vivir nuevas experiencias que les permitan sumar conocimientos nuevos, y más si las pueden compartir con otros. Quieren realizar diferentes actividades que les generen satisfacción, que combinen experiencia más aprendizaje y que les permitan salir de la rutina.

Los chefs/oferentes de clases abiertas al público

Con el objetivo de entender, desde el lado de la oferta, el interés en ofrecer tipo de experiencias, se realizaron siete entrevistas en profundidad a diferentes chefs que dan clases de diversas temáticas en Salú. También, es importante entender qué les resuelve a ellos este tipo de dinámica y si el emprendimiento tiene el potencial como para ampliar su oferta.

A partir de la investigación realizada puede confirmarse que los diferentes chefs coinciden en su interés por la propuesta de Salú dada la falta de una propuesta de clases de cocina aficionada en el mercado, sin la formalidad de las grandes escuelas, con inicio y final veloz. Muchos han dado clases en escuelas más formales, incluso en otros países, pero nunca en un ambiente descontracturado. Además, concuerdan en la necesidad de las personas de volver a la cocina, de que se acerquen desde el placer y el gusto de comer como así también desde el involucramiento en el cocinar.

En el afán de las personas por vivir experiencias distintas, los entrevistados consideran una gran alternativa brindar una experiencia real, familiar y actual, que les permite el contacto con la gente y tener una devolución en vivo, generar un diálogo. El hecho de ser un espacio participativo no es un factor menor. Al mismo tiempo, tienen la posibilidad de conocer otros chefs e intercambiar experiencias y

conocimientos. Rescatan la libertad a la hora de pensar los contenidos para las clases y su posterior desarrollo ya que cada uno muestra su cocina, su identidad y marca su dinámica.

En síntesis, se trata de la fusión perfecta de cuota de informalidad, de un ambiente más descontracturado y a la vez de disciplina y técnica a la hora de explicar y desarrollar cada clase.

Ante la falta de espacios propios, varios de los chefs manifiestan la necesidad de tener un lugar donde desarrollar sus clases, de tener una cocina muy bien distribuida y ordenada, con todas las herramientas necesarias dispuestas. Además del espacio, otro aspecto importante es la logística del curso. Ellos sólo tienen pensar las recetas, hacer las compras y desarrollar la clase. Salú se ocupa de la comunicación y difusión de las clases, de la coordinación del calendario, de la administración de los cupos, del cobro y financiación a los clientes. Además, el espacio de trabajo siempre se encuentra en perfectas condiciones, completamente equipado. Les resuelve la organización al tener muy bien divididos y organizados todos los sectores que amerita una clase de cocina y este tipo de experiencias.

Otro aspecto primordial son los contactos. Muchos de los chefs que dan clases no son muy reconocidos y consideran muy necesarios los contactos que tiene Salú, desde la gran variedad de chefs y cocineros importantes con los que trabaja como así las diferentes bodegas.

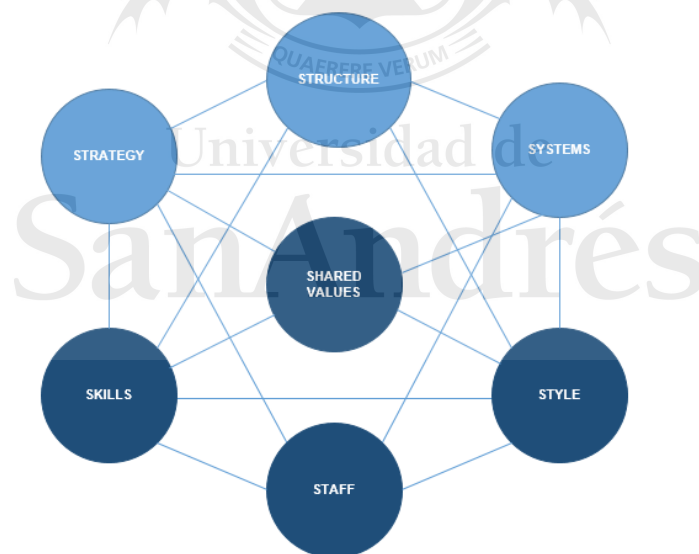
En cuanto al potencial de crecimiento, como las personas necesitan espacios para relajarse, disfrutar y encontrarse, los chefs creen que hay oportunidades de crecimiento ya sea abriendo otros lugares y teniendo otros puntos de encuentro en CABA como también abarcando nuevas zonas. Al tener propuestas gastronómicas puntuales o chefs puntuales que atraen nichos específicos, concuerdan que puede capitalizarse aún más.

Análisis de Situación Interna

Como se mencionó en la introducción del presente trabajo, Salú es un emprendimiento que nació a mediados de 2017, cuando su fundadora, Astrid Hoffman, se familiarizó con el concepto “Kitchen Club” de España, y decidió abrir en el barrio de Palermo el primer club de mesa y cocina del país.

En 2019¹⁴, la facturación de Salú por las clases abiertas al público fue de \$1.468.011 pesos argentinos, representando el 26% de los ingresos totales de la PyME. El 74% restante provino de las otras dos líneas del negocio, 39% por las clases a extranjeros y 35% por eventos privados respectivamente.

Para poder entender la situación actual de la PyME, se empleará el modelo de las 7S de McKinsey, que involucra 7 factores interdependientes categorizados como elementos “duros” (*hard skills*) y “blandos” (*soft skills*).



Fuente: modelo 7S de McKinsey, “En busca de la excelencia”

Los elementos “duros” comprenden la estrategia, la estructura y los sistemas. En términos de **estrategia**, Salú busca posicionarse como el espacio referente de la nueva gastronomía argentina, aquel donde todos los referentes de la gastronomía

¹⁴ No se tienen datos de facturación de períodos previos como para ver la evolución.

más joven quieren estar. Para lograrlo, busca el apoyo de marcas que acompañen las diferentes clases y permita enmarcarlas dentro de ciclos, permitiendo así que las clases sean accesibles para las personas y a la vez rentables. Se buscan alianzas a largo plazo, con marcas que sean muy afines en imagen e identidad a las de Salú ya que la prioridad es el cliente y lo que se le va a dar a través de determinada marca. En el último tiempo han surgido otros espacios que, afortunadamente, no han generado presión competitiva ya que se dedican a otro tipo de cocina. Además, carecen de una marcada identidad.

En cuanto a la **estructura**, actualmente es chica y horizontal. Si bien hay decisiones y una bajada final que define la dueña, existe una gran apertura para escuchar propuestas e ideas. Además, en ciertas circunstancias los roles de los miembros son intercambiables.

Con respecto a los **sistemas**, al tratarse de una PyME, no se encuentran muy gestionados. Para la parte contable, se utiliza una plataforma virtual llamada Contagram y tienen una persona encargada de llevar al día el estado financiero. Para la reserva de clases emplean Curselo, ya que todavía no cuentan con un sitio propio que les permita gestionar las reservas.

Dentro de los elementos “blandos” se encuentran el personal, el estilo, las habilidades y los valores compartidos, siendo este último el elemento central.

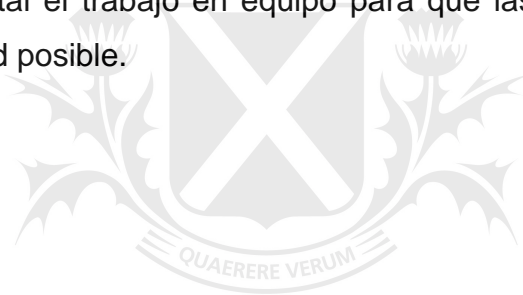
El **personal** de Salú es un activo muy importante, caracterizado por un trato cercano y por la pasión por la cocina, ya que es el motor del día a día. Es un grupo pequeño, pero calificado, ya que son pocas las personas que lo conforman:

- Dirección ejecutiva a cargo de la dueña, Astrid.
- Encargada del local, en relación de dependencia. Cumple varias funciones: se encarga de recibir a los clientes (rol de anfitriona), de recibir a los distintos proveedores de insumos. Coordina la asistencia a las clases, toma lista en los eventos. También, cumple un rol de comunicación ya que se ocupa del diseño y difusión de las piezas en redes sociales o por mail.
- Head Chef: coordina la programación de las clases y también cocina en muchos de los eventos privados.
- Empleada administrativa *part time*, que se ocupa de los pagos y las facturas y con quien se reúnen cada 15 días.

Con respecto al **estilo**, existe un verdadero espíritu de equipo dentro de Salú. Los empleados tienden a ser cooperativos, realizan múltiples tareas y la comunicación fluye entre todos sin problemas. Si bien hay roles con determinadas funciones, rige el “todos hacemos todo”.

En cuanto a las **habilidades**, son clave el buen trato con el cliente, la hospitalidad y una actitud de servicio. No es necesario ser experto en cocina, pero sí ser un apasionado de ella y, además, ser versátil ya que todos hacen de todo. No hay una evaluación formal sino reuniones periódicas más descontracturadas para analizar cómo se desenvuelven los empleados.

Los **valores compartidos** por el personal son el espíritu de compañerismo, la colaboración, la buena predisposición y el profesionalismo. Aunque el ambiente de trabajo es descontracturado, eso no significa bajar la vara o los estándares. Por el contrario, es fundamental el trabajo en equipo para que las experiencias ofrecidas sean de la mejor calidad posible.



Universidad de
San Andrés

Diagnóstico

Análisis FODA

El desarrollo del macro y micro entorno realizado previamente -y dentro de este último, el análisis de situación interna actual del emprendimiento- evidencian los aspectos positivos y negativos en relación al consumo de experiencias, con especial foco en las gastronómicas. Gracias al análisis realizado, a continuación se definirán sus debilidades y fortalezas. También se pueden identificar las oportunidades y amenazas que podrían afectar el negocio de Salú, con el objetivo de comenzar a delinear el plan de marketing y el diseño o estructura más conveniente para que la PyME pueda sentar bien sus bases y así poder escalar.

Fortalezas:

- Estrecha relación con cocineros reconocidos.
- Espacio referente de la nueva gastronomía argentina con apoyo de marcas que acompañan las diferentes clases y permiten enmarcarlas dentro de ciclos.
- Estructura chica y horizontal con potencial crecimiento mediante la contratación de nuevos perfiles.
- Apoyo a nuevos nombres/talentos y acompañamiento en su desarrollo.
- Club de cocina a la calle.
- Apoyo de proveedores y bodegas distinguidos, que le otorgan un sello adicional de calidad.
- La oferta es amplia, variada e innovadora. El calendario de las clases es dinámico, adaptable y rediseñable según tendencias y modas del mercado.
- Ofrece variedad de medios de pago.
- Marcada identidad en torno a la mesa argentina.
- Personal muy comprometido, con espíritu de equipo.
- Ambiente descontracturado, pero profesional.

Debilidades:

- Falta de sitio web propio que permita gestionar las reservas de las clases.

- Dependencia de Curselo, plataforma de reserva de clases, con quien no tienen exclusividad en la categoría.
- Mayores costos fijos que competidores a puertas cerradas.

Oportunidades:

- Crecimiento en el consumo de experiencias versus bienes tangibles.
- Tendencia creciente en la demanda de este tipo de experiencias que proponen desconexión y aprendizaje.
- Apoyo político para la constitución, promoción y crecimiento de emprendimientos y PyMEs.
- Tendencia creciente del emprendedorismo.
- Inclusión financiera dentro de la agenda política, con un fuerte impulso de los medios de pago digitales y móviles.
- Alto porcentaje de penetración de internet.
- Crecimiento exponencial del comercio electrónico, especialmente del comercio mobile.
- Atractivo para chefs jóvenes o desconocidos que no cuentan con taller propio ni promocionan sus clases.

Amenazas:

- Incertidumbre respecto al rumbo que tomará el país a partir de las elecciones presidenciales del 2019.
- Extensión del contexto de crisis inflacionaria, implicando así mayores recortes en los gastos por parte de la población.
- Costo de sustitución bajo. Surgimiento de nuevos tipos de experiencias.
- Sensibilidad al precio.
- Surgimiento de otros espacios, aunque carentes de marcada identidad.
- Enfriamiento del consumo interno.

Matriz FODA

A continuación, se presenta la Matriz FODA con el objetivo de comenzar a delinear la estrategia que deberá adoptar Salú para capitalizar las oportunidades y fortalezas que ya posee, mitigando las amenazas y debilidades.

OPORTUNIDADES					
	Crecimiento en el consumo de experiencias versus bienes tangibles	Tendencia creciente en la demanda de este tipo de experiencias que proponen desconexión y aprendizaje	Atractivo para chefs jóvenes o desconocidos que no cuentan con taller propio ni promocionan sus clases.	Crecimiento exponencial del e-commerce, especialmente del comercio mobile	Impulso de medios de pago digitales y móviles
FORTALEZAS					
Estrecha relación con cocineros reconocidos	Pionera en el nicho. Posicionamiento como Primer Club de Mesa				
Espacio referente de la nueva gastronomía argentina con apoyo de marcas que acompañan las diferentes clases		Fomentar alianzas con marcas que mantengan la excelencia en calidad	Incorporación de nuevos talentos		
Estructura chica y horizontal			Acompañamiento en desarrollo de nuevos talentos		
Marcada identidad en torno a la mesa argentina			Desafiar a nuevos chefs con propuestas innovadoras de tradición argentina		
Ambiente descontracturado pero profesional, con personal muy comprometido		Posibilidad de agrandar estructura con más perfiles			
Oferta amplia, variada e innovadora, con calendario de clases dinámico y rediseñable	Constante innovación en tipología y variedad de clases	Estrategia de Marketing y campañas online para promocionar el espacio	Creación de nuevos ciclos a partir de nuevos chefs	Propuesta que incluye la reserva y pago online de las clases	
DEBILIDADES					
Mayores costos fijos que competidores a puertas cerradas		Clases con más alumnos al ser un espacio mayor	Mayor visibilidad a quienes no cuentan con taller		
Falta de sitio web propio	Incluir espacio para comentarios y valoración de clientes		Promocionar nuevos chefs en sitio además de en perfiles de redes	Desarrollo de propio sitio, con UX/UI acordes	Asociarse con bancos/tarjetas para otorgar descuentos y cuotas
Dependencia de plataforma Curselo para reserva de clases				Incluir en nuevo sitio la posibilidad de reserva online de clases	

AMENAZAS					
	Costo de sustitución bajo	Sensibilidad al precio	Surgimiento de otros espacios	Incertidumbre política y económica	Enfriamiento del consumo interno
FORTALEZAS					
Estrecha relación con cocineros reconocidos		Otorgar descuentos por packs de clases	Mayor promoción de clases con chefs reconocidos		
Espacio referente de la nueva gastronomía argentina con apoyo de marcas que acompañan las diferentes clases		Precios especiales por ciclos con determinadas marcas	Programa de Fidelización		
Estructura chica y horizontal				Mantener estructura actual	
Marcada identidad en torno a la mesa argentina		Lograr vínculo emocional con consumidor	Marketing online para ubicar a Salú en el top of mind de los clientes		
Ambiente descontracturado pero profesional, con personal muy comprometido	Establecer estrategia de control de calidad de las clases		Fortalecer las ventajas competitivas mediante la incorporación de nuevas tendencias		
Oferta amplia, variada e innovadora, con calendario de clases dinámico y rediseñable	Ofrecer descuento o promociones	Personalización de la oferta según historial de compra de usuario con algún descuento		Desarrollo de estrategia de precios competitivos	Focalizarse en las clases que más convocan
DEBILIDADES					
Mayores costos fijos que competidores a puertas cerradas		Programa referidos	Mantener excelencia	Mayor presencia y estabilidad por dar a la calle	
Falta de sitio web propio			Campañas de MKT online para fomentar reservas vía Curselo		
Dependencia de Curselo para reserva de clases	Desarrollo propia plataforma				

Del análisis anterior puede observarse que, desde el punto de vista externo, si bien existen amenazas, sobre todo vinculadas a la inestabilidad económica que atraviesa el país (que tiene un impacto directo en el consumo de las personas y en su sensibilidad al precio), existen oportunidades para que Salú pueda seguir creciendo y afianzándose como el espacio referente de la nueva gastronomía argentina.

Desde el punto de vista interno, las debilidades actuales vinculadas a la falta de sitio web propio y a la dependencia de un tercero para la reserva de las clases son fácilmente solucionables. Es verdad que tiene mayores costos fijos que sus competidores a puertas cerradas, pero al mismo tiempo, el local a la calle es un gran diferencial. Le otorga mayor visibilidad y presencia, y es muy valorado a la hora de vivir la experiencia. A su vez, existen fortalezas claras que deberán potenciarse para sostener una ventaja competitiva y continuar posicionándose como el primer club de mesa en torno a la mesa argentina.



Universidad de
San Andrés

Estrategia

Tras haber desarrollado la situación contextual en el que se encuentra el emprendimiento, el análisis interno de Salú y después de haber comenzado a delinear ciertos factores estratégicos a considerar a partir de la matriz FODA, se procederá a definir la estrategia de marketing, principal objetivo de este trabajo.

Segmentación y Targeting

Salú surgió como una alternativa diferente ante la tendencia cada vez mayor de personas interesadas en vivir experiencias que les permitan sumar conocimientos nuevos y, al mismo tiempo, divertirse. Dentro del rubro gastronómico, el mercado al que apunta es el del “aprendizaje ocioso”, ofreciendo una gran variedad de clases distendidas en las que los alumnos comen y degustan lo que cocinan.

Para determinar los segmentos a los cuales se va a atender y poder priorizarlos dentro de la propuesta de valor de la marca, primero es necesario identificarlos. En el siguiente cuadro se presentan los principales segmentos de consumidores de experiencias gastronómicas que podrían reservar su clase online y luego asistir a la experiencia presencial. Se armaron teniendo en cuenta variables como la edad, el nivel socioeconómico, la ocupación, el nivel educativo y el beneficio valorado. Además, se les asignaron nombres arquetípicos a fin de darles personalidad.

		VARIABLES					TARGET
		EDAD	NSE	NIVEL EDUCATIVO	OCUPACIÓN	BENEFICIO VALORADO	
SEGMENTOS	RELAJADOS	20-24	Medio-Alto	Estudiante	No trabaja	Aprendizaje, Diversión	X
	CÓMODOS	25-30	Medio	Universitario completo	Analistas	Social, Aprendizaje	
	ATAREADOS	31-35	Medio-Alto	Universitario completo. Posgrado en curso	Jefes/ Gerentes	Diversión, Esparcimiento	X
	ORGANIZADOS	36-43	Alto	Universitario completo. Posgrado realizado	Gerentes/ Directores	Aprendizaje Desarrollo de habilidades	X
	MEDIDOS	50-55	Medio-Alto	Terciario/Universitario completo	Profesionales independientes	Social	

A continuación, se puede encontrar una breve descripción de cada uno de los cinco segmentos identificados:

Segmento Relajados: son jóvenes, tienen entre 20 y 25 años. Son de clase media-alta y aún viven con sus padres en CABA. Les gusta disfrutar de su soltería, no quieren el compromiso de una relación en pareja. Son estudiantes universitarios y muchos trabajan para poder tener su propio ingreso y no depender tanto de sus padres. Extrovertidos y curiosos, les gusta probar cosas nuevas: nuevos cursos, nuevos restaurantes, nuevas modas.

Disfrutan salir con sus amigos, ir a comer o al cine. Instagram es su red social de preferencia porque es “en la que están todos”, “la más usada”.

Segmento Cómodos: tienen entre 25 y 30 años. Son de clase media, muchos están en pareja, pero todavía no conviven. Viven en CABA, suelen visitar a sus padres los fines de semana, ocasión ideal para evitar cocinar y poder ser malcriados nuevamente. Aunque algunos aún estudian, la mayoría ya se recibió y trabaja en relación de dependencia. Si bien siguen siendo jóvenes, tienen más responsabilidades que el segmento anterior y, por ende, menor cantidad de tiempo libre.

No les gustan los lugares con mucha gente, por lo que ir a bailar no es una opción. Prefieren juntarse a tomar cerveza con amigos en algún bar o en alguna casa. Netflix es su gran aliado.

Les gusta comer rico pero saben lo básico: arroz y fideos. Aman el delivery, entonces son usuarios frecuentes de Pedidos Ya, Glovo y Rappi, dependiendo del descuento del día. Les gustaría aprender a cocinar, pero les da un poco de pereza tener que hacer un curso de muchos meses. Además, no buscan algo formal sino un poco más relajado, donde la puedan pasar bien.

Segmento Atareados: tienen entre 30 y 35 años, son de clase media–alta y viven en CABA y GBA Norte. Están en pareja y conviven hace al menos 2 años. Muchos ya tienen su primer hijo. Trabajan de 9 a 18hs, como jefes o gerentes según la empresa, y están realizando maestrías o MBAs, por lo que cursan algunos días de la semana y también los sábados.

Son sociables, responsables y apasionados del trabajo. Con un presente laboral y académico intenso, en su escaso tiempo libre buscan divertirse y distenderse.

Cuentan con la posibilidad de incurrir en el costo de una actividad recreativa paga con medios de pagos electrónicos.

El típico programa del fin de semana es salir a comer con amigos o quedarse viendo Netflix con su pareja. A veces les resulta difícil encontrar momentos de calidad y de disfrute con su pareja.

Segmento Organizados: recién pasaron los 40 años, son de clase alta y viven en CABA, por Barrio Parque y Belgrano. Están casados, con 2 o 3 hijos y muy realizados a nivel profesional.

Son independientes, perfeccionistas, les gusta aprender cosas nuevas, y en el caso de las mujeres, especialmente vinculadas a la cocina. Se cuidan con la comida, pero disfrutan de cocinarles a sus familias.

Entre la vorágine diaria laboral, el cuidado de los hijos y el manejo de la casa, no tienen mucho tiempo libre. No obstante, siempre que pueden, toman clases o cursos de cocina cortos porque quieren aplicar nuevas recetas en casa. Al igual que el segmento anterior, cuentan con la posibilidad de incurrir en el costo de una actividad recreativa paga con medios de pagos electrónicos.

No son muy fanáticos del deporte, pero los fines de semana acompañan a sus hijos mientras practican algún deporte en el club. A la noche disfrutan de comer con su pareja y amigos ya que sus hijos suelen estar en lo de amigos o en el cine.

A pesar de que este segmento incluye tanto hombres como mujeres, el género es un factor importante a tener en cuenta ya que en muchos casos influye en el tiempo libre disponible y en el tipo de curso/clase a tomar. Se comprueba que las mujeres cocinan más en su tiempo libre y que prefieren la pastelería. Por su parte, los hombres priorizan la realización de actividades deportivas.

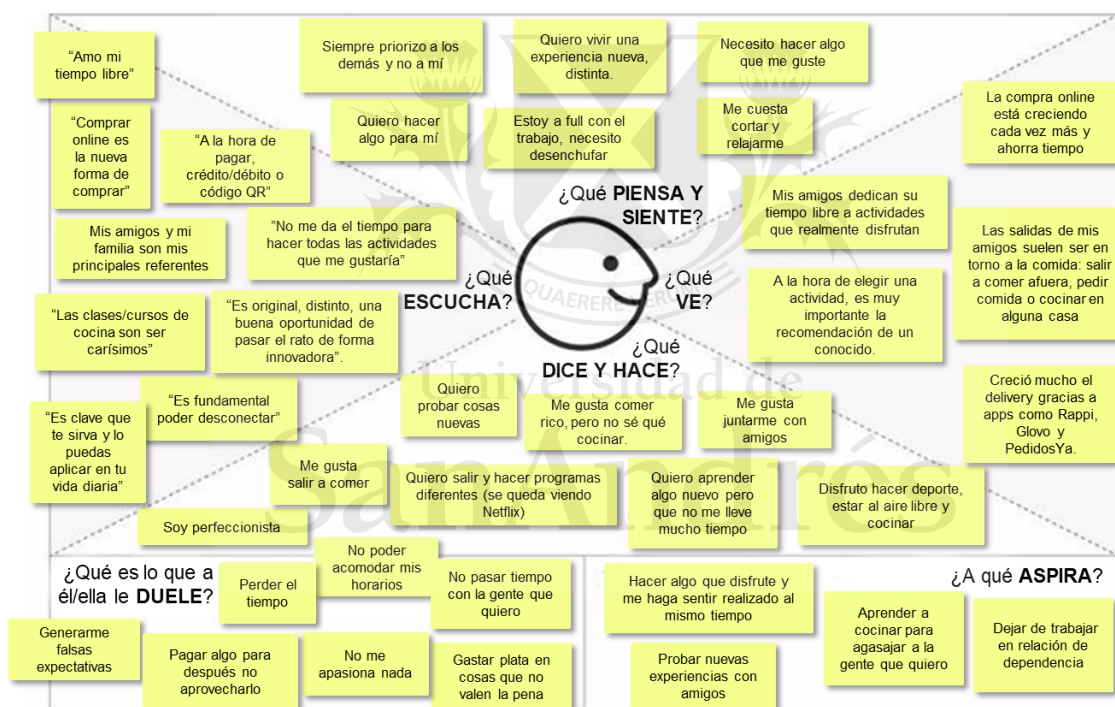
Segmento Medidos: tienen entre 50 y 55 años, son de clase media y viven en CABA, por Caballito, Flores. Están divorciados y sus hijos ya no viven con ellos, aunque una vez por semana se juntan a cenar.

No les gusta realizar actividades que impliquen mucho gasto. Son profesionales independientes, trabajan muchas horas y les preocupa cómo aumentaron los precios. Sin embargo, en su tiempo libre disfrutan de salir a comer e ir al teatro ocasionalmente. Los fines de semana se juntan con amigos a almorzar o merendar y los domingos son en familia.

No son ávidos de la tecnología, pero WhatsApp es fundamental para el contacto con los distintos grupos familiares y de amigos.

Cabe destacar que para la definición de estos segmentos se tuvieron en cuenta el conocimiento y observación del mercado actual de experiencias gastronómicas, el análisis de la encuesta de elaboración propia y de las entrevistas en profundidad empleadas durante la sección de Análisis del Consumidor.

Antes de detallar cuáles son los segmentos que constituyen el target objetivo, se describirá el perfil de cliente en base a sus sentimientos. Para ello, se confeccionó el siguiente mapa de empatía que permite comprender qué piensa/siente, qué desea, qué ve y qué dice/hace con el objetivo de poder definir cuál es la mejor forma de relacionarse con el target.



Fuente: elaboración propia

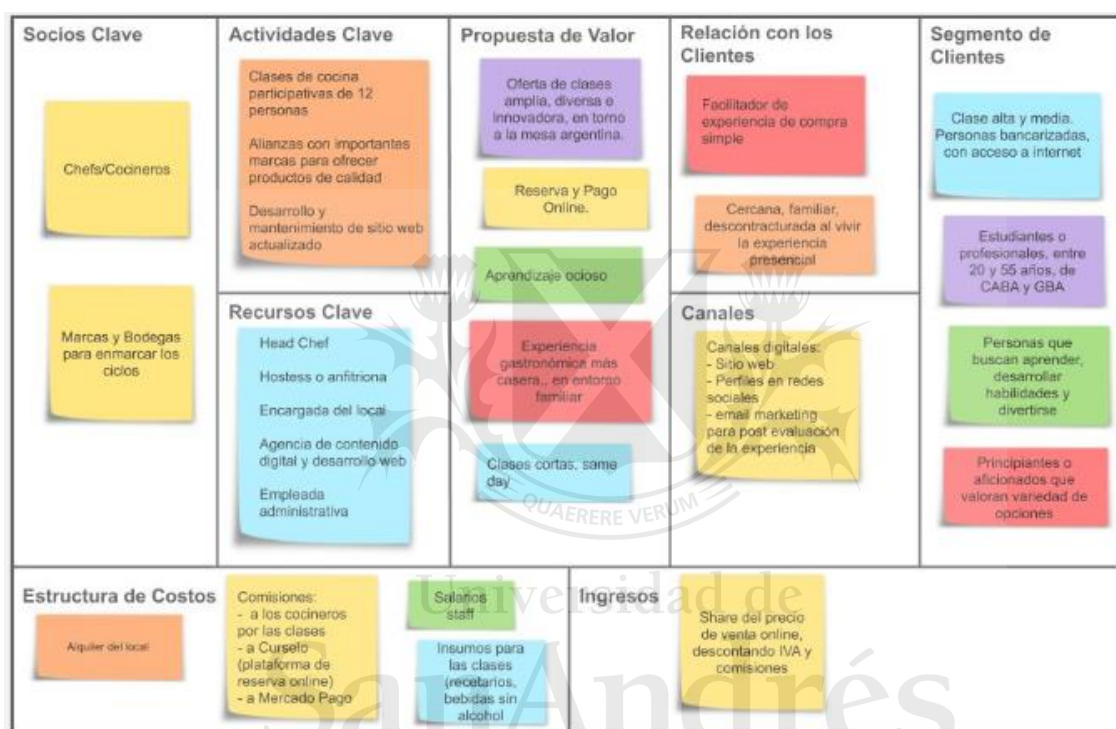
Si bien cualquiera de los segmentos descritos previamente podría ser atendido, los esfuerzos se concentrarán en los **segmentos atareados, organizados y relajados** al ser los más atractivos para cumplir con los objetivos del plan marketing. Asimismo, son los segmentos más alineados con el mapa de empatía anterior. Se trata de personas que buscan aprender algo nuevo, despejarse de la rutina y desarrollar alguna habilidad. Pueden ser estudiantes universitarios, profesionales (en relación de

dependencia o no), que busquen una experiencia gastronómica diferente que les permita aprender mientras viven una linda experiencia. Además, son perfiles interesados en la cocina y este formato distendido conjuga tanto aprendizaje con creatividad y disfrute, que luego pueden aplicar en su vida diaria. Tienen la posibilidad de asistir solos, con amigos o en pareja, sin la formalidad de las grandes escuelas o institutos.

Para resumir, Salú se dirige a personas de ambos sexos, de entre 20 y 55 años, con un nivel socioeconómico alto y medio alto (ABC1, C2), que residen en CABA y Gran Buenos Aires. Como carecen de mucho tiempo disponible, buscan clases de corta duración, en las que puedan aprender rápido y pasarla bien. Valoran la facilidad de búsqueda y compra online, una oferta de clases amplia y variada, con chefs reconocidos o nuevos talentos, pero validados por experiencias previas de otros clientes. Es fundamental que estén bancarizados o cuenten con algún medio de pago online y que estén dispuestos a invertir en experiencias gastronómicas de este tipo, como alternativa a las actividades de ocio y entretenimiento tradicionales.

Diferenciación y Posicionamiento

Una vez definidos los segmentos a los cuales se pretende atraer y fidelizar, el siguiente paso es entender y determinar de qué modo y bajo qué argumentos de diferenciación se pretende lograrlo. Para poder detallar la forma en la que crea, ofrece y captura valor Salú, a continuación se analizará el modelo de negocio utilizando un modelo CANVAS, herramienta diseñada por Alex Osterwalder.



Fuente: elaboración propia

La propuesta de valor de Salú consiste en promover y celebrar los sabores y tradiciones culinarias en torno a la mesa argentina, acercando las personas a la cocina mediante clases presenciales con diferentes chefs, en un entorno familiar y descontracturado. Para vivir la experiencia presencial, previamente se debe realizar la reserva y pago online. Las características que más lo distinguen frente a la competencia son:

- Contar con local a la calle.
- Aliarse con importantes marcas y bodegas
- Ofrecer clases participativas descontracturadas, con cocineros de renombre

- Apoyar a talentos emergentes
- Tener una marcada tradición argentina

A su vez, dependiendo de la óptica que se tome, la propuesta de valor puede examinarse desde el lado de los consumidores de las clases abiertas al público o también desde los oferentes, es decir, los chefs/cocineros.

Propuesta de valor para los consumidores: se basa en experiencias gastronómicas más caseras, más reales, en un entorno familiar. Busca el acercamiento de las personas a la cocina mediante experiencias presenciales descontracturadas con diferentes chefs, en las que el foco radica en sentir, oler y participar. El principal objetivo es que el público aprenda mientras disfruta de un buen vino y degusta lo que cocinó, ya sea solos, con amigos, con familia o en pareja. Se trata de acercarlos desde el placer, desde el gusto de comer, como así también desde el “meter las manos en la masa” y cocinar.

Uno de los grandes diferenciales es la diversidad de la oferta. Cuenta con un programa muy variado, tanto para principiantes con ganas de aprender como para aficionados, porque entiende la versatilidad de su público. Hay clases que se repiten mes a mes ya que tienen mucha demanda como, por ejemplo, “Menú Semanal de cocina” o “ABC de la cocina casera”. Al mismo tiempo, hay destacados/novedades, que mantienen al público atento y expectante ya que se trabaja con chefs que atraen nichos específicos. Mientras que en otros lugares los contenidos son *de modé*, en Salú hay tendencia, hay contenido actual.

Otro gran diferencial es la duración. Se trata de clases y cursos cortos, de no más de 3 horas, en las que se cocina y se degusta. El objetivo es que las personas puedan realizar cursos sueltos, de temas puntuales, y cortos dada la falta de tiempo que actualmente caracteriza a la sociedad. Además, se busca que sea una alternativa a salir a comer o ir al cine. A diferencia de otros lugares en los que los cursos se extienden en varios encuentros, en Salú se resuelve la clase en el mismo día.

Se trata de una propuesta integral, que conjuga el ver, el hacer con el disfrutar; de cocinar y educar ofreciendo una desconexión enriquecedora. A su vez, contempla la facilidad de reserva y pago online de la experiencia a vivir luego en el lugar. Combina el mundo online con el offline porque entiende el renovado interés de las personas por vivir experiencias distintas y la mejor manera de ofrecérselas.

Propuesta de valor para los chefs/cocineros: se centra en brindarles el espacio para que puedan ofrecer clases de cocina participativa de forma descontracturada, con inicio y final veloz, sin la formalidad de las grandes escuelas. También, les da la visibilidad necesaria para atraer alumnos y contar con el apoyo de importantes marcas. El diferencial es la combinación de cuota de informalidad, de un ambiente más distendido junto con disciplina y técnica a la hora de explicar y desarrollar cada clase.

Hoy en día, la mayoría de los chefs y cocineros no cuentan con sus propios espacios y les resulta difícil promocionar sus clases. A los más reconocidos, porque carecen del tiempo suficiente para hacerlo a través de sus perfiles en redes sociales. Prefieren abocarse al dictado de sus clases en diferentes lugares. A los talentos emergentes, porque aún son desconocidos y carecen de los contactos necesarios para la adquisición masiva de alumnos. A ambos, Salú les resuelve:

- La administración de los cupos a las clases
- La comunicación y difusión de las mismas (con publicidad paga en caso de ser necesario para llenar los cupos)
- La coordinación del calendario
- La gestión administrativa (cobros, pagos, etc)

En cuanto al espacio de trabajo, se trata de un lugar completamente equipado y muy bien ambientado. La cocina se encuentra muy bien distribuida y ordenada, con todas las herramientas necesarias dispuestas. Por lo tanto, los chefs sólo tienen pensar las recetas, hacer las compras y desarrollar la clase ya que todo lo demás les es provisto. A la hora de pensar los contenidos, cuentan con total libertad para mostrar su cocina y su identidad, alineada a la impronta de Salú.

Al tratarse de un club de mesa y cocina, posibilita el intercambio de conocimientos y experiencias entre los distintos chefs. Para los más desconocidos, esto constituye un gran diferencial dados los contactos que tiene Salú, desde la gran variedad de chefs y cocineros importantes que dictan clases hasta el abanico de proveedores y marcas de excelente calidad con las que se trabaja.

En base a estas definiciones y buscando servir a los segmentos de clientes definidos en el apartado anterior, lo próximo es definir los objetivos del presente plan.

Objetivos y Metas

El objetivo general de este trabajo, si bien se trata de una marca y de un espacio existente, es presentar un Plan de Marketing formal de Salú, potenciando su estrategia y posicionamiento actual, y mejorando su experiencia online. A continuación, se definirán los lineamientos cualitativos y cuantitativos que delimitan los objetivos y metas que la PyME perseguirá durante los próximos años:

Objetivos

- Convertirse en el espacio referente de la nueva cocina argentina, aprovechando la gran aceptación que viene teniendo.
- Contar con una marca reconocida en CABA y alrededores dentro del rubro gastronómico a partir de una clara estrategia marcaria, de un producto de calidad con una oferta variada e innovadora de clases y cursos atractivos para los clientes y para los chefs.
- Desarrollar un plan de comunicación que le permita posicionarse como un espacio de difusión para la cocina argentina en el mundo y como el espacio de crecimiento para chefs jóvenes.
- Ampliar e incrementar su oferta de clases y cursos mediante la búsqueda y apoyo de nuevos talentos para atraer y conquistar nuevos nichos de clientes.
- Mejorar la experiencia online mediante el desarrollo de sitio web propio, que incluya toda la información correspondiente en cuanto a qué es Salú, qué clases ofrece y la gestión de reservas y pagos desde allí.
- Generar puntos de contacto de calidad con los clientes para impulsar el boca a boca a través de publicaciones en sus redes sociales y reseñas/valoraciones en el sitio.

Metas

- Incorporar un total de 60 nuevos talentos en los próximos 3 años, a razón de 20 por año.
- Incrementar un 33% las clases mensuales ofrecidas, de 6 a 8.
- Calcular la satisfacción de cliente y lograr un NPS de 50%.
- Aumentar al menos un 35% el EBIT, para superar los USD 3.500
- Reducir un 39% los gastos en comisiones a terceros, que hoy tienen un peso de 4% en los costos directos y se espera reducirlos a 2%.

Mix de Marketing

Producto

Salú es un club de mesa y cocina, que se caracteriza por ofrecer clases distendidas, en el que los alumnos se quedan a comer lo que cocinan. Se trata de clases para 12 alumnos, participativas, en las que se busca que las personas se acerquen a la cocina de una manera descontracturada, que disfruten de la experiencia, promoviendo y celebrando los sabores y tradiciones culinarias en torno a la mesa argentina. No se requieren conocimientos previos ya que las clases están orientadas tanto a aficionados como a principiantes.

Para poder vivir la experiencia presencial en el local a la calle, ubicado en Nicaragua 4880 (Palermo, CABA), los consumidores primero deben realizar la reserva online de la clase. Actualmente, el sitio de Salú es una landing que redirige a Curselo, plataforma donde se pueden reservar las distintas clases disponibles.

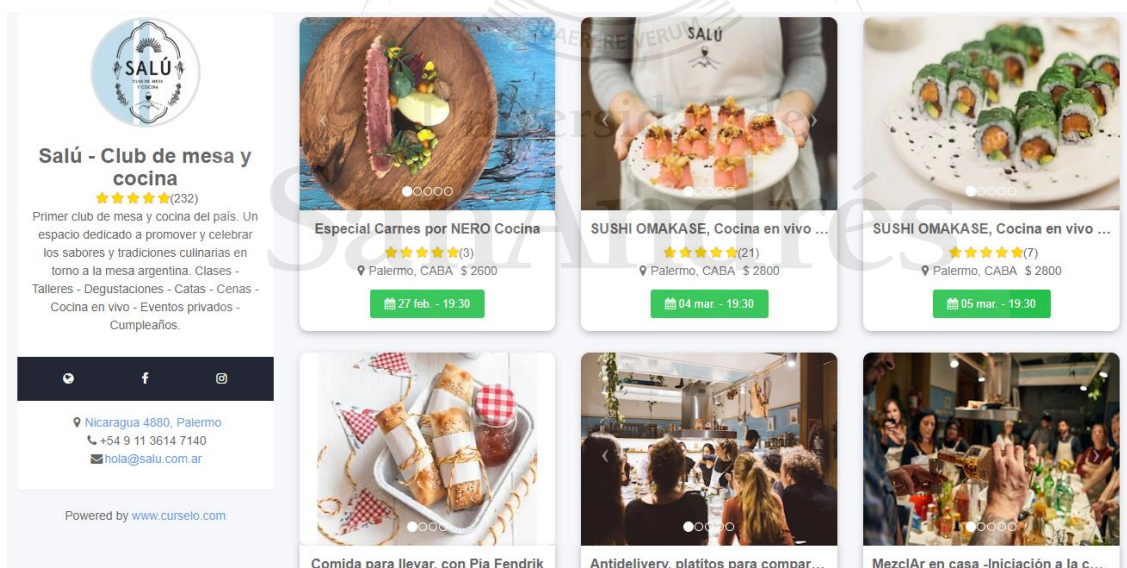


Imagen: <https://www.curselo.com/salu>

El calendario ofrece en “verde” las próximas clases disponibles, tanto del mes en curso como del siguiente (cuando se planifican y calendarizan con anticipación).

Dentro de la variedad de clases que constituyen la oferta, se encuentran:

- Antidelivery, con Teodelina Quesada

- ABC de la pastelería, con Ana Ortuño
- Sushi Omakase, con Roy Assato
- Especial Carnes, con NERO Cocina
- Fermentación Aplicada, con Martín Russo
- Menú Semanal, con Pía Fendrik
- Cocina con vegetales reversionada, con Daniela Butvilovsky
- Cocina para amigos, con Peter Drinan
- Taller de Pastas
- Pan con masa madre

No existe un calendario fijo, sino que el contenido va variando. Hay clases que se repiten mes a mes debido a su gran demanda, y también clases novedosas y originales a cargo de nuevos talentos.

Como el canal por el cual se ofrecen las clases a los clientes es 100% digital, tras dos años y medio de actividad, es necesario que Salú desarrolle su propio sitio web. El nuevo sitio web permitirá concretar la reserva y pago de la experiencia, evitando así tener que depender de Curselo y permitiendo ahorrar la comisión que se le paga. La Home Page contará brevemente qué es y qué ofrece Salú, con un video sin sonido de fondo, con imágenes atractivas para captar la atención. Es muy importante, en términos visuales, la curaduría de todo el sitio ya que la cocina ingresa por los ojos y culmina con los sabores en la boca.

En cuanto a la estructura, estará compuesto por las siguientes secciones:

- **Home.** Se presentará la propuesta de valor y los destacados o novedades principales.
- **Clases.** Se encontrará el inventario de clases, en el que cada clase se presentará con una imagen representativa y atractiva de lo que se realizará, nombre del curso, nombre del chef a cargo, fecha y precio.



Ejemplo de cómo se visualizará el inventario

El usuario podrá hacer click para acceder a más información y le aparecerá una descripción detallada (Ver Anexo 5) de la clase, del menú a realizar y se incluirá un breve perfil del chef/cocinero a cargo. Asimismo, figurarán los términos y condiciones, en los que se constata que los lugares en las clases son únicamente con reserva previa. Para reservar un lugar es necesario efectuar el pago del 50% del valor total de la clase y/o curso, o bien el valor total. La señal no tiene devolución. Excepcionalmente, y en caso de cancelar antes de las 48hs de inicio del evento, se puede reimputar el crédito para otras clases o talleres. Las clases tienen un cupo mínimo de 6 participantes para realizarse. En caso de no alcanzar dicho cupo, la clase se podrá reprogramar para otra fecha y/o reimputar el crédito. En caso de cancelación y/o reprogramación de la fecha por circunstancias eventuales y/o ajenas a Salú (enfermedad o urgencia por parte de un chef o profesor, corte de luz, desperfectos técnicos de la cocina, fuerza mayor, etc) se le dará la posibilidad al cliente de tomar una nueva fecha o bien recuperar el 100% de su pago. También, se podrá ver la puntuación de la clase en base a las opiniones de clientes que ya vivieron la experiencia y se mostrarán las reseñas y comentarios que dejaron. Por último, contemplará la opción de compartir el evento en Facebook, Instagram, LinkedIn o Whatsapp, facilitando así la difusión y contribuyendo al posicionamiento orgánico de Salú.

- **Cocineros/Chefs.** Se podrá conocer la lista de cocineros y chefs con los que se trabaja. Aparecerán sus fotos y un breve perfil, tanto de la nómina más estable y reconocida como también de los nuevos talentos que se suman.

- **Calendario:** Se visualizará el calendario de clases con fecha, duración, inicio y fin, dirección.
- **Acerca de Salú.** Se contará la historia de cómo surgió Salú, de su dueña Astrid y de lo que busca conseguir con este espacio.
- **Videos y Recetas.** Se incluirán videos con algunas de las recetas que se realizan en las clases, como contenido útil y de interés para quienes no llegaron a inscribirse.
- **Contacto.** Figurará el e-mail y teléfono de contacto de Salú. Además, se ofrecerá la posibilidad de dejar un mensaje, completando algunos campos como e-mail, nombre, apellido, para luego ser contactado.



Ejemplo ilustrativo de elaboración propia

En cualquier sección del sitio, el usuario podrá ponerse en contacto a través de WhatsApp, al estar integrado con la aplicación.

Con el desarrollo de un sitio web propio, se busca que el consumidor viva también una excelente experiencia online, con toda la información en un único lugar: un sitio web con buen diseño y usabilidad, que muestre toda la oferta y que, a su vez, permita la reserva y pago online.

Para asegurar la excelente calidad de las experiencias culinarias que ofrece, Salú trabaja con distintas bodegas y marcas como Andes Origen, Aperol Spritz, Ernesto Catena, Ruca Malen, entre otras. El objetivo es armar ciclos entre los chefs y las

marcas, con recetas simples, pero con una “vuelta de rosca”, inspiradas en productos locales y de estación para apoyar a productores de todas partes del país.

Cabe destacar que Salú no sólo es un club de cocina que busca acercar la cocina a la gente y la gente a la cocina. Al mismo tiempo se convirtió en un club de cocineros, que reúne a más de 30 chefs. Le abrió sus puertas tanto a chefs jóvenes como a cocineros más reconocidos, siempre bajo la misma premisa: ser un espacio que les permita mostrar sus estilos de cocina, siempre con énfasis en lo argentino. Mientras que ellos se ocupan únicamente del desarrollo de la clase, con previa compra de los ingredientes que utilizarán, Salú les resuelve todo lo vinculado a la organización y difusión de las clases, y la gestión administrativa de las mismas.

Como la experiencia comienza mucho antes de la compra, es importante la presencia digital y el Word of Mouth (WOM). Es primordial proporcionar interacciones que creen experiencias emocionales positivas para mejorar la experiencia del cliente y, de esta manera, lograr su recomendación a otros y su retención y recompra. Actualmente, una vez vivida la experiencia, los clientes de Salú reciben un e-mail automático a través de Curselo, en el que se les pregunta su opinión de la clase y les da la opción de puntuarla de 0 a 5 estrellas. Esta información aparece luego en los reviews de los chefs en la sección de Salú dentro de Curselo.

Una vez que el nuevo sitio esté vigente, no sólo se buscará medir el nivel de satisfacción (NPS) con la experiencia completa sino también el Customer Effort Satisfaction (CES) luego de la compra online. En cuanto al NPS, luego de vivir la experiencia, los clientes recibirán por mail la siguiente pregunta: “¿qué tan dispuesto estarías a recomendar Salú a un amigo, colega o familiar?” El cálculo del NPS se realiza restando al porcentaje de promotores (aquellos que votaron con 9 o 10), el porcentaje de detractores (aquellos que votaron con un valor entre 0 y 6). Quienes votaron con 7 u 8 se consideran neutros. Adicionalmente, se agregará la siguiente pregunta: “¿Te gustaría dejar alguna recomendación que sirva para mejorar nuestro servicio?”

Con respecto al CES, el objetivo será medir el nivel de satisfacción con la experiencia de compra en el nuevo sitio web. Esto ayudará a comprender si está bien planteada o si se deben realizar ajustes. Básicamente, una vez que el usuario finalice la

transacción, en la página de confirmación y agradecimiento por la compra le aparecerá la posibilidad de puntuar de 0 a 5 estrellas la experiencia en el sitio.

En base a la cantidad de clases y al crecimiento que viene teniendo Salú, es necesaria la contratación de los siguientes perfiles para poder mantener la calidad del servicio:

- una persona encargada exclusivamente de la comunicación.
- una agencia/productora que desarrolle el sitio web y las piezas de comunicación.
- Una *hostess* o anfitriona para las clases y eventos, con foco en la atención al cliente.



Universidad de
San Andrés

Precio

El precio es uno de los principales factores de decisión del consumidor y ayuda a determinar la cuota de mercado y la rentabilidad de las empresas.

Los factores que se deben considerar en el análisis de precio son: costos, competencia y valor percibido por el cliente.

A la hora de fijar el precio de las clases, Salú no se fija en la competencia dado que los espacios similares carecen de la exposición y estructura de costos que tiene el emprendimiento al contar con local a la calle. Por este motivo, la competencia siempre estará en rangos de precios más bajos.

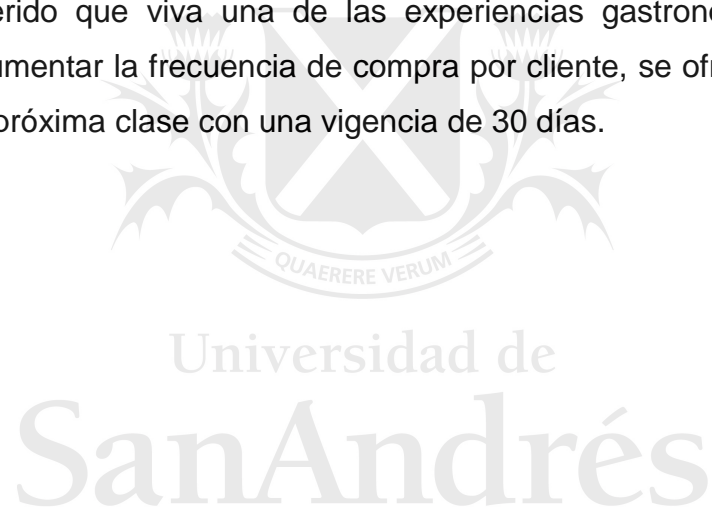
Como resultado, trabaja una estrategia de precios basada en el valor para el cliente. En otras palabras, se analiza qué tanto valor le dan los consumidores a los beneficios que reciben del servicio/experiencia y se fija un precio adecuado a dicho valor. Se trata de una combinación de calidad y buen servicio a precio justo. De cara al mercado, se utilizará una estrategia de precio descremado —traducción del inglés *skimming*, 'descremar' o 'desnatar'— que consiste en fijar un precio inicial relativamente alto al principio, que los consumidores más interesados están dispuestos a pagar. El objetivo de descremar el precio es explotar al máximo los ingresos del mercado, al principio se busca precios altos para el posicionamiento y luego se bajan (descreman) para incrementar la participación de mercado. Esta estrategia sitúa a la empresa en una posición de flexibilidad hacia el futuro ya que es más fácil bajar un precio que subirlo en caso de no funcionar el descremado.

El precio unitario de las clases es variable puesto que depende del tipo de clase y del cocinero que la dé. No es lo mismo un chef reconocido que alguien nuevo por el que se apuesta y que no se conoce. Una vez que al precio de venta se le descuentan el IVA y las comisiones, el neto se divide 70% para el chef (que cubre todos los insumos para sus respectivas clases) y 30% para Salú. Los costos asociados a la empresa son: recetarios, la difusión, la convocatoria, bebidas sin alcohol y acuerdos con bodegas que proveen vinos. Además, se deben contemplar los costos fijos en los que se incurren como alquiler y seguro del local, mantenimiento (limpieza) y salarios del

personal. A los chefs que pasan a formar parte del calendario más estable de clases, se les asegura un ingreso. El beneficio principal para los chefs de este modelo comercial es que no tienen gastos asociados a acciones de publicidad o marketing digital ni incurren en costos salvo los materiales para sus clases.

En cuanto a políticas de descuentos, hoy en día sólo hay promociones específicas para fechas puntuales como, por ejemplo, el día de la Madre. También, si una clase no está teniendo la convocatoria esperada, se emplea el “vení con alguien y el segundo paga la mitad”.

Para estimular la recompra y fidelización de los clientes, se propone desarrollar un programa de referidos, en el que al referente se le otorgue un 20% de descuento por cada nuevo referido que viva una de las experiencias gastronómicas ofrecidas. Además, para aumentar la frecuencia de compra por cliente, se ofrecerá un 10% de descuento en la próxima clase con una vigencia de 30 días.



Distribución

Un canal de distribución directo se establece cuando una empresa acerca y vende su producto o servicio al consumidor final, sin utilizar intermediarios. Este es el caso de Salú, que tiene una relación cara a cara con el consumidor ya que se encarga de promocionar y vender las distintas clases que ofrece. Brinda experiencias gastronómicas presenciales, con previa reserva online. En este caso, la distribución es directa ya que la experiencia se vive en el local y la etapa informativa/transaccional se realiza a través del sitio.



Experiencia Presencial



Salú: Sitio Web

Entre las ventajas más destacables de esta modalidad de distribución se pueden mencionar:

- Relación directa con cliente: al ofrecer experiencias presenciales, esto posibilita una retroalimentación de información de forma inmediata. Si el consumidor queda satisfecho, Salú sabe que está haciendo las cosas de manera correcta y si manifiesta inconformidad, puede tomar medidas para corregir y mejorar rápidamente. El contacto personal con el cliente es primordial.
- Respuesta inmediata: al hacer reservas y ventas online, Salú debe estar siempre disponible para responder de forma inmediata a cualquier solicitud, sugerencia o inconformidad de los clientes a través de los distintos puntos de contacto (mail, perfiles en redes sociales).
- Bajos costos: debido a que actualmente no existen intermediarios.

A futuro, podría contemplarse el desarrollo de una app propia que incluya tanto información acerca de Salú, de la oferta de clases y calendario, como de la reserva y pago de las mismas. Llegado el caso, las *stores* tanto de Android (Google Play) como de iOS (App Store) se convertirían en intermediarios, estableciendo así un canal indirecto.

Comunicación

Existen diferentes medios, canales y técnicas a la hora de dar a conocer un producto o servicio. Con la eclosión del mundo online, las posibilidades son múltiples dependiendo del objetivo que se persiga.

Actualmente, Salú comunica de manera orgánica a través de sus perfiles en redes sociales¹⁵, principalmente en Instagram¹⁶. En términos de contenido, se focaliza en compartir lo que se realiza en las clases mientras se dictan o el calendario del próximo mes, a través del formato *Instagram Stories*. También, se publican recetas de platos que se realizaron para aquellos que no pudieron asistir. El objetivo de estos posts es más de *engagement*, para interactuar con los seguidores, ver si les agrada y si les gustaría que se repitiera ese tipo de clase.

Asimismo, se realiza el envío de un newsletter mensual con las clases del mes (Ver Anexo 6), segmentado a la base de mails de todos los ex alumnos y de personas que se contactaron pidiendo más información o que pidieron sumarse al mailing.

En cuanto a publicidad online, es poca la inversión que se destina. En promedio unos USD70 por mes, equivalente a \$4.515 aproximadamente si se considera una cotización de \$64,5 pesos argentinos por cada dólar, dependiendo de la época del año. Sólo se realiza en campañas en Instagram cuando se necesitan completar los cupos de alguna clase.

En base a los objetivos planteados anteriormente, se propone desarrollar una estrategia que combine tanto objetivos de Branding como de Performance. La comunicación estará orientada a dar a conocer Salú y su propuesta de valor, buscará posicionar la marca y también generar visitas al nuevo sitio para, de esta forma, lograr aumentar la cantidad de reservas de las diferentes experiencias gastronómicas.

En cuanto a Branding, se buscará posicionar la marca en la mente del público objetivo para lograr que se convierta en el espacio referente de la nueva cocina argentina. Además, se promocionará tanto la oferta variada e innovadora de clases que ofrece

¹⁵ FanPage en Facebook: <https://www.facebook.com/saluclubdemesaycocina/>

¹⁶ Perfil de Instagram: <https://www.instagram.com/saluargentina/>

como los distintos chefs que las dictan. Se hará especial hincapié en los nuevos talentos que se apoyarán.

Con respecto a Performance, se buscará generar tráfico al sitio web para aumentar las reservas online.

Es importante que se persigan ambos objetivos en simultáneo. Para ello, las redes sociales constituyen un canal de comunicación fundamental porque permitirán correr campañas las siguientes campañas, agrupadas bajo los dos grandes bloques:

1) BRANDING

- Objetivo **Alcance**: se mostrarán los anuncios a la mayor cantidad posible de personas del público objetivo.
- Objetivo **Branding o Reconocimiento de marca**: se mostrarán los anuncios a las personas con más probabilidades de prestarles atención. Resulta ideal para que las personas descubran la marca y se familiaricen.

2) PERFORMANCE

- Objetivo **Tráfico**: se mostrarán los anuncios con el fin de dirigir a las personas al sitio web para que hagan la reserva online.
- Objetivo **Generación de clientes potenciales**: los anuncios abrirán formularios en la plataforma diseñados para dispositivos móviles y dejarán algunos datos básicos como su nombre, mail y tipo de clase que le interesa. Esta campaña permitirá recopilar información de las personas que estén interesadas en la marca para después enviarles a través de email marketing información puntual, link al sitio o próximos cursos.

Para poder contar con una marca reconocida en CABA y alrededores dentro del rubro gastronómico, se definirá como audiencia target de la campaña a los usuarios de Facebook e Instagram que cumplan con las siguientes características:

- Personas entre 20 y 55 años.
- De ambos sexos, femenino y masculino.
- Que habiten en C.A.B.A
- Con interés en gastronomía, comida, restaurantes, "foodie", gourmet.

El objetivo será alcanzar al menos a 40.000 personas dentro de las 2.300.000 identificadas como público potencial por Facebook.



Configuración de anuncios dentro de la plataforma de Facebook

Para aumentar la visibilidad de Salú, es importante que los anuncios aparezcan todas las ubicaciones que ofrece la plataforma: en la sección de noticias de Facebook, en el feed de Instagram, Sección de “Explorar de Instagram”, Feeds de videos de Facebook, Facebook Marketplace, Columna derecha de FB. Con el correr de los días, el algoritmo de Facebook priorizará aquellas ubicaciones que mejor funcionan según el objetivo perseguido. En el caso de Salú, es muy importante Instagram por lo que será preciso contar con historias visuales y atractivas (Ver Anexo 8) por medio de anuncios verticales en pantalla completa, para poder correr el formato *Instagram Stories*.

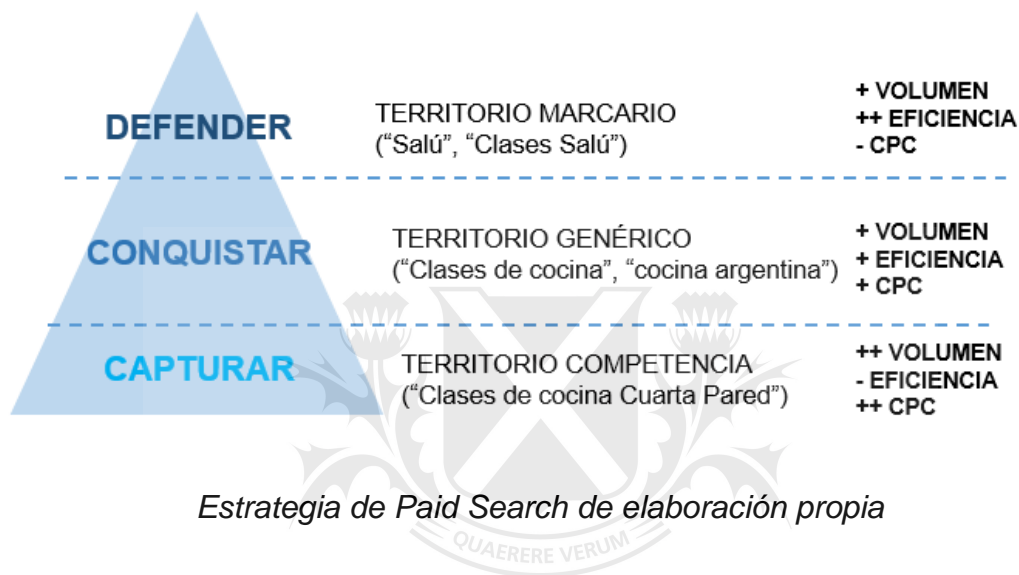
Al mismo tiempo, se aprovecharán los anuncios de búsqueda pagos de Google, a través de la plataforma Google Adwords. Se armará una estructura que se dividirá en los siguientes tres pilares, sobre los que suele trabajar una estrategia típica de *Paid Search*:

- 1) **Defender** territorio marcario. Trabaja sobre palabras clave que incluyan el término “Salú” como: Salú, Salú club de mesa y cocina, Clases Salú, Talleres Salú, etc. Estas palabras clave, al ser marcarias, suelen tener un alto volumen de búsqueda. Los anuncios de Salú aparecerán en las primeras posiciones al ser los más relevantes y el costo por click (CPC) será más bajo. Los objetivos para este pilar serán tener un porcentaje alto de impression share¹⁷, una buena posición media¹⁸, generar tráfico al sitio gracias a un buen volumen de clicks a un CPC bajo.

¹⁷ Porcentaje de veces que aparece/”se imprime” el anuncio de la marca ante determinada palabra clave.

¹⁸ Aparecer entre los primeros 3 anuncios pagos que figuran al comienzo de la página de resultados de búsqueda.

- 2) **Conquistar** territorio genérico. Se trata de aparecer ante búsquedas genéricas como: “clases de cocina”, “cursos de cocina”, “cocina argentina”, “experiencias gastronómicas”. El objetivo de este pilar es posicionar a la marca en la categoría. Al tratarse de palabras clave genéricas, el costo por click será un poco más alto ya que la competencia por estos términos es mayor.
- 3) **Capturar** territorio competencia. Se trata de aparecer antes búsquedas de la competencia como “cuarta pared clases”.



En una primera etapa, no se comprarán términos de la competencia ya que el costo por click sería muy alto y los anuncios de Salú poco relevantes. Además, a la hora de optimizar el presupuesto y en pos de trabajar el posicionamiento de la marca, conviene enfocarse en los primeros dos pilares. Se comprarán palabras clave que inferimos utilizarán los usuarios bajo la modalidad de compra por click (CPC). De esta forma, sólo se paga cuando el usuario hace click en el anuncio. Es importante configurar extensiones de anuncio ya que aportan más visibilidad, información y tráfico al mostrar otras secciones en el anuncio (Ver Anexo 9).

En cuanto al newsletter, se propone modificar el diseño actual. Ya que el calendario de clases se impulsa de manera orgánica a través de las Instagram Stories, conviene aprovechar este formato para impulsar a los nuevos talentos bajo el asunto “Novedades”, resaltando la nueva clase que dictarán y un poco de información acerca de su perfil.

Asimismo, se aprovecharán los envíos de email marketing como herramienta de remarketing para reimpactar a quienes demostraron interés a través de la campaña de generación de clientes potenciales. A su vez, se emplearán con acciones promocionales hacia quienes hayan vivido una experiencia en Salú, para atraerlos nuevamente con algún descuento en su próxima compra o para impulsar el programa de referidos.

Todas estas acciones estarán orientadas a dar a conocer la propuesta de Salú, comunicar sus principales atributos, generar tráfico en el nuevo sitio web y, por ende, fomentar la reserva de clases. El éxito radica en aprovechar al máximo las herramientas y formatos que ofrecen las plataformas, capitalizándolas con contenido atractivo y de calidad.



Análisis Económico Financiero

A continuación, se realizará una proyección de resultados y una evaluación financiera del modelo de negocio de clases abiertas al público que ofrece Salú a lo largo de un período de 3 años.

En primer lugar, se presentará el detalle de ingresos estimados en dólares para cada año en base al aumento de la cantidad de clases ofrecidas y de los meses en las que se ofrecen. Luego, se detallarán los egresos correspondientes a cada período y, por último, se expresarán los resultados en dólares, aislando así el efecto inflacionario.

Ingresos

Para el cálculo de los ingresos se considera la cantidad fija de alumnos por clase, la cantidad de clases dictadas por mes y el precio promedio.

En 2019, las ventas contemplan solamente 10 meses, ya que en enero y febrero no se dictaron clases. A partir de 2020, se aprovecharán los meses estivales para ofrecer clases todo el año y, en consecuencia, aumentar los ingresos totales. Asimismo, se ofrecerán, en promedio, 7 clases por mes (6 durante el primer semestre y 8 a partir del segundo semestre), lo que representa un 17% de incremento en cantidad de clases. En 2021, se ofrecerán 8 clases por mes todo el año, logrando así un 14% de incremento versus año anterior. De esta forma, se logrará incrementar un 33% las clases mensuales ofrecidas entre 2019 y 2021.

A continuación, se exhibe una tabla con los ingresos en dólares de acuerdo a las consideraciones anteriormente mencionadas.

Período	Alumnos por Clase	Clases por Mes	Precio Promedio	Ingresos Mensuales	Ingresos Anuales
*2019		6	\$ 41,21	\$ 2.967,27	\$ 29.672,73
2020	12	7	\$ 37,00	\$ 3.108,00	\$ 37.296,00
2021		8	\$ 37,00	\$ 3.552,00	\$ 42.624,00
2022		8	\$ 38,00	\$ 3.648,00	\$ 43.776,00

*Los ingresos anuales de 2019 contemplan sólo 10 meses ya que en enero y febrero no se dictaron clases.

Fuente: Elaboración Propia

Egresos

Dentro de los egresos, se distinguirán los siguientes:

- **Costos Directos:** todas aquellas actividades directamente asociadas y necesarias para la realización de las clases abiertas al público
- **Costos Indirectos/Fijos:** incluye los sueldos, el alquiler del local, mantenimiento y limpieza del local, desarrollo y mantenimiento web, gastos en agencia/productora de comunicación. Es preciso destacar que se atribuirá el 26% de estos costos a esta línea de negocio dada su facturación.

A continuación figura un detalle y proyección en dólares en los gastos en los que incurrirá Salú:

Concepto	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
<i>Curselo</i>	\$ 426,66	\$ 234,99	\$ -	\$ -
<i>Mercado Pago</i>	\$ 324,22	\$ 312,70	\$ 312,70	\$ 312,70
<i>Insumos varios</i>	\$ 3.196,69	\$ 3.083,14	\$ 3.148,75	\$ 3.148,75
<i>Honorarios Chefs</i>	\$ 14.976,38	\$ 18.222,45	\$ 20.327,94	\$ 19.456,92
<i>Marketing Online</i>	\$ -	\$ 592,17	\$ 604,77	\$ 614,03
<i>Sueldos</i>	\$ 3.551,89	\$ 4.480,42	\$ 4.575,77	\$ 4.645,87
<i>Alquiler + luz</i>	\$ 1.458,90	\$ 1.425,59	\$ 1.425,59	\$ 1.425,59
<i>Ayras (seguro del local)</i>	\$ -	\$ 82,05	\$ 82,05	\$ 82,05
<i>SRL</i>	\$ 202,62	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Contagram</i>	\$ 100,67	\$ 133,07	\$ 133,07	\$ 133,07
<i>Estudio Contable</i>	\$ -	\$ 733,16	\$ 733,16	\$ 733,16
<i>Mantenimiento/Limpieza</i>	\$ 797,02	\$ 610,97	\$ 610,97	\$ 610,97
<i>Desarrollo WEB</i>	\$ -	\$ 718,02	\$ -	\$ -
<i>Mantenimiento WEB</i>	\$ -	\$ 106,53	\$ 165,47	\$ 165,47
<i>Nueva Agencia Comunicación</i>	\$ -	\$ 244,39	\$ 244,39	\$ 244,39
TOTAL	\$ 25.035,05	\$ 30.979,63	\$ 32.364,62	\$ 31.572,97
Costos Directos	\$ 18.923,94	\$ 22.445,45	\$ 24.394,16	\$ 23.532,41
Costos Indirectos/ Fijos	\$ 6.111,10	\$ 8.534,18	\$ 7.970,46	\$ 8.040,56

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a los costos directos, en 2019 sólo contemplan el período marzo a diciembre ya que fueron los meses en los que se dictaron las clases. En 2020, la disminución en la comisión a Curselo se debe a que sólo se pagaría durante el primer

semestre del año, hasta el lanzamiento del propio sitio web. Desde ese momento, no habrá más necesidad de tercerizar con el proveedor a futuro.

En cuanto a los honorarios de los chefs, como en 2019 se dictaron sólo 10 meses de clases, los gastos en honorarios fueron menores pero con un mayor porcentaje de clases dictadas por chefs conocidos (que comisionan un 41% más que un talento emergente). Sin embargo, a partir de 2020 se propone la siguiente distribución entre chefs de renombre y nuevos talentos para mejorar los costos.

	Chef Renombrado	Nuevo Talento	Total Clases Mes	% Chef Renombrado	% Nuevo Talento
2019	4	2	6	67%	33%
2020	4	3	7	57%	43%
2021	4	4	8	50%	50%
2022	3	5	8	33%	67%

Al analizar los costos indirectos, se produce un incremento del 26% en los salarios entre 2019 y 2020. Se debe a la contratación de los dos perfiles necesarios para una mejor atención y experiencia.

En 2020, se lanzará el nuevo sitio web a mitad de año. El costo de mantenimiento web será por sólo 6 meses y, a partir de 2021 se considera su costo anual.

Estado de Resultados

Se calcularán el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) con el fin de analizar la rentabilidad de la línea de negocio en base a los cambios y optimizaciones planteadas. Para ello, se utilizará una tasa de descuento del 14,8%, fruto de considerar un riesgo país del 13%¹⁹ (al tomar como promedio de 2019, 1300 puntos de riesgo país) y la tasa del Tesoro de Estados Unidos del 1,8%²⁰.

Por último, la proyección financiera y el modelo económico del negocio se realizarán teniendo en cuenta los siguientes supuestos:

- Se tomará el siguiente tipo de cambio según el año. Para 2019, 1 USD equivale a \$49,1 pesos argentinos y para 2020, \$76,7 pesos argentinos.

¹⁹ Fuente: <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais-historico.html>

²⁰ Fuente:

<https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%20677>

- Para el cálculo de los Ingresos Brutos (IIBB), se tomará una tasa alícuota promedio de 5,6%.
- Para el cálculo del Impuesto a las Ganancias, se tomará una tasa del 35%.
- Ya que se trata de un negocio que viene funcionando, se tomará como inversión inicial \$5.045,51 dólares utilizados para el acondicionamiento del local.

	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Ingresos por Ventas	\$ 29.672,73	\$ 37.296,00	\$ 42.624,00	\$ 43.776,00
Costos por Ventas	\$ 18.923,94	\$ 22.445,45	\$ 24.394,16	\$ 23.532,41
Margen Bruto	\$ 10.748,78	\$ 14.850,55	\$ 18.229,84	\$ 20.243,59
Salarios y Cs Sociales	\$ 3.551,89	\$ 4.480,42	\$ 4.575,77	\$ 4.645,87
Alquiler	\$ 1.458,90	\$ 1.425,59	\$ 1.425,59	\$ 1.425,59
Mantenimiento	\$ 797,02	\$ 610,97	\$ 610,97	\$ 610,97
Otros Gastos	\$ 303,29	\$ 1.192,67	\$ 1.192,67	\$ 1.192,67
Desarrollo Sitio Web	\$ -	\$ 718,02	\$ -	\$ -
Mantenimiento Web	\$ -	\$ 106,53	\$ 165,47	\$ 165,47
IIBB	\$ 1.661,67	\$ 2.088,58	\$ 2.386,94	\$ 2.451,46
EBIT	\$ 2.976,01	\$ 4.227,79	\$ 7.872,44	\$ 9.751,58
Impuesto a las Ganancias	\$ 1.041,60	\$ 1.479,73	\$ 2.755,35	\$ 3.413,05
Resultado Neto	\$ 1.934,40	\$ 2.748,07	\$ 5.117,09	\$ 6.338,52

Inversión Inicial	\$ 5.045,41
Tasa de descuento	14,8%

Período	
Inicio	-\$ 5.045,41
2019	\$ 1.934,40
2020	\$ 2.748,07
2021	\$ 5.117,09
2022	\$ 6.338,52

VAN	\$ 5.756,37
TIR	53%

Fuente: Elaboración Propia

En conclusión, puede observarse un incremento del 42% en el resultado final del ejercicio 2020 en comparación a 2019, y un incremento del 86% entre 2021 y 2020. El cálculo arroja un VAN positivo de USD 5.756,37 y una TIR del 53% en una serie de tres años de ejercicio, confirmando la solvencia financiera de la línea del negocio y mostrando una mejora significativa en términos de rentabilidad.

Conclusiones

El objetivo del presente trabajo es realizar el plan de marketing de una de las tres líneas de negocio de Salú, específicamente de las clases abiertas al público que ofrece. Con casi tres años en funcionamiento, es importante entender el verdadero potencial de esta línea, pilar fundamental para que Salú pueda convertirse en el espacio de referencia de la nueva cocina argentina.

Como consecuencia de un contexto económico y político inestable y cambiante, el país se enfrenta ante una situación de enfriamiento del consumo interno, de aumento de tarifas y de encarecimiento del costo de capital. A pesar de ello, las personas buscan productos y, sobre todo, experiencias auténticas como forma de escape.

Dentro del contexto de modernidad líquida que atraviesa la sociedad, en el que el tiempo se ha reducido a lo instantáneo, ya no alcanza con ofrecer un buen producto o servicio. Ante esta “instalada urgencia”, los consumidores quieren gastar su tiempo en lugares donde puedan ser y hacer, aprender, y querer quedarse. Por lo tanto, están interesados en vivir experiencias y pagan para disfrutar de aquello que los involucre personalmente. Este foco en el disfrute, la conveniencia y en experiencias enriquecedoras se enmarca dentro del crecimiento de la compra online y de un entorno de economía colaborativa que posibilita el empoderamiento de los individuos al momento de conseguir lo que necesitan. La oferta de experiencias presenciales con previa reserva y pago online de Salú se encuentra alineada a las tendencias sociales y tecnológicas que se evidencian.

Ante un mercado que se caracteriza por una oferta bastante virtual de las cosas, los individuos buscan vivir algo más real: sentir, oler, tocar, degustar. Como resultado, se encuentran más permeables a adoptar el tipo de propuesta de esparcimiento o “aprendizaje ocioso” que ofrece Salú. Existe un sector del mercado conformado por los niveles socioeconómicos más altos de la población que cuentan con las condiciones y recursos necesarios para acceder a las clases de forma online y mediante pagos electrónicos.

En cuanto a la competencia, si bien existen otros espacios con propuestas similares, ninguno cuenta con un local a la calle ni con la diversidad temática de clases que sí

caracteriza al emprendimiento. Además, carecen de una propuesta integral ya que todavía no existe quien combine excelente plataforma de reserva y pago online, sitio web con buen diseño y usabilidad, y oferta variada y diferenciadora para el nicho de mercado objetivo.

Ante la falta de una propuesta de clases de cocina aficionada en el mercado, sin la formalidad de las grandes escuelas, la propuesta de valor de Salú se basa en promover y celebrar los sabores y tradiciones culinarias en torno a la mesa argentina, acercando las personas a la cocina mediante clases presenciales con diferentes chefs, en un entorno familiar y descontracturado. De esta manera, apunta a quienes buscan clases de corta duración, en las que pueden aprender rápido y pasarla bien. Al mismo tiempo, tanto a los chefs renombrados como a los nuevos talentos, les ofrece un espacio para atraer alumnos, mostrar su cocina y contar con el apoyo de importantes marcas. Se trata de una propuesta integral que conjuga el ver, el hacer con el disfrutar y que también, contempla la facilidad de reserva y pago online de la experiencia presencial a vivir luego.

El plan busca potenciar la estrategia y posicionamiento actual de Salú, y mejorar su experiencia online mediante el desarrollo de su propio sitio web. Esto le permitirá reducir los gastos en comisiones a terceros, aumentar su EBIT e incrementar las clases mensuales ofrecidas. También, busca generar puntos de contactos de calidad con los clientes para poder trabajar la satisfacción de los mismos.

Desde el punto de vista económico y financiero, el ejercicio a tres años de esta línea de negocios arroja un VAN positivo con una TIR del 53%, confirmando su solvencia financiera y mostrando una considerable mejora en términos de rentabilidad, con un crecimiento sostenido del resultado económico del 51% promedio en el período analizado.

En conclusión, Salú puede convertirse en el espacio referente de la nueva cocina argentina dado que las clases abiertas al público que ofrece, que conforman su esencia, presentan un claro potencial de crecimiento. No sólo puede capitalizar la gran aceptación con la que ya cuenta sino que, con algunas mejoras, puede lograr una verdadera diferencia frente a sus competidores.

Bibliografía

Banco Central de la República Argentina. *Relevamiento de Expectativas de Mercado*.
 Noviembre 2019. Consultado en:

https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp

Bauman, and Santos Mosquera. *Vida Líquida / Zygmunt Bauman; [traducción, Albino Santos Mosquera]*. Paidós Estado Y Sociedad 143. Buenos Aires; Barcelona: Paidós, 2006.

Bauman, Zygmunt. *Modernidad Líquida / Zygmunt Bauman; [traducción, Mirta Rosenberg, En Colaboración Con Jaime Arrambide Squirru]*. 1. Ed. En Español (FCE, México). ed. Sección De Obras De Sociología. Buenos Aires: Fondo De Cultura Económica, 2003.

Bauman, Zygmunt. *Vida De Consumo / Zygmunt Bauman; [traducción De Mirta Rosenberg Y Jaime Arrambide]*. Sección De Obras De Sociología. Buenos Aires: Fondo De Cultura Económica, 2007.

Bourdieu, Ana. 2017. *Economía colaborativa: una nueva forma de consumir, comprar, vender y utilizar*. Diario Clarín. Julio, 9. Consultado en:
https://www.clarin.com/suplementos/zona/economia-colaborativa-nueva-forma-consumir-comprar-vender-utilizar_0_ByCT4AJSZ.html

Cámara Argentina de Comercio Electrónico. *Estudio Anual de Comercio Electrónico 2018*. Consultado en: <https://www.cace.org.ar/estadisticas>

Cámara Argentina de Comercio Electrónico. *Estudio MID 2019*. Consultado en: <https://www.cace.org.ar/estadisticas>

Cámara Argentina de Comercio y Servicios. *Economía Colaborativa*. 2017.

Consultado en:

https://www.cac.com.ar/data/documentos/6_Econom%C3%ADa%20Colaborativa.pdf

Diamante, Sofía. 2018. *El Gobierno lanzó un paquete de medidas de financiación para pymes por \$33.000 millones*. Diario La Nación. Junio, 13. Consultado en:

<https://www.lanacion.com.ar/economia/el-gobierno-lanzo-un-paquete-de-financiacion-para-pymes-por-33000-millones-nid2143595>

Confederación Argentina de la Mediana Empresa. *Ventas Minoristas Pymes: cayeron un 14,1% en mayo, pero se espera se reactiven con el relanzamiento del "Ahora 12"*. Junio, 2. Consultado en: http://www.redcame.org.ar/contenidos/comunicado/Ventas-minoristas-pymes-cayeron-14_1-en-mayo-br-pero-se-espera-se-reactiven-con-el-relanzamiento-del-Ahora-12_.1647.html

Diario La Capital de Mar del Plata. *Oliveto: el problema del consumo que tenemos es que no compra el que puede*. Mayo, 11. Consultado en: <https://www.lacapitalmdp.com/oliveto-el-problema-de-consumo-que-tenemos-es-que-no-compra-el-que-puede/>

Diario La Nación. 2019. *Guillermo Oliveto: la clase media gana desde \$40.000 mensuales por familia*. Marzo, 19. Consultado en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/guillermo-oliveto-la-clase-media-gana-40000-nid2230294>

Eventbrite, 2018. *Estudio Generación tecnológica: Millennials y eventos*. Consultado en: <https://www.eventbrite.com.ar/blog/ebooks-gratuitos/datos-claves-sobre-millennials-y-eventos/>

INDEC. *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010*. Consultado en: <https://www.indec.gob.ar/>

iProfesional, 2019. *Datos del FMI sobre la Argentina: inflación del 30,5% en 2019 y recesión hasta 2020*. Abril, 9. Consultado en: <https://www.iprofesional.com/economia/289806-macri-informe-salario-FMI-inflacion-del-305-en-2019-y-recesion-hasta-2020-en-Argentina>

Kemp, S., Digital 2019: *Global Internet Use Accelerates*. We Are Social & Hootsuite's, Enero 30, 2019. Consultado en: <https://wearesocial.com/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerates>

Lamiral, Carlos. 2018. *Millennials, los motores del consumo asociado a la experiencia*. Diario El Cronista. Febrero, 9. Consultado en:

<https://www.cronista.com/3dias/Millennials-los-motores-del-consumo-asociado-a-la-experiencia-20180209-0010.html> Copyright © www.cronista.com

Ministerio de Hacienda, Presidencia de la Nación. *Estrategia Nacional de Inclusión Financiera* (2019). Consultado en:

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/01_estrategia-nacional-inclusion-financiera_300819-final.pdf

Ministerio de Producción y Trabajo, Presidencia de La Nación. *Ley de Emprendedores*. Consultado en: <https://www.produccion.gob.ar/leyemprendedores>

Oliveto, Guillermo. 2019. *Los argentinos empiezan a cambiar temor por deseo*. Diario La Nación. Junio, 10. Consultado en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/los-argentinos-empiezan-a-cambiar-temor-por-deseo-nid2256326>

Peters, Waterman, and Waterman, Robert H. *En Busca De La Excelencia: Experiencias Se Las Empresas Mejor Gerenciadas De Los Estados Unidos* / Thomas J. Peters Y Robert H. Waterman,; [traductor, Fernando Posada]. Serie Empresas Y Empresarios. Buenos Aires: Atlántida, 1982.

Pine, B. Joseph., and James H. Gilmore. *La Economía De La Experiencia: El Trabajo Es Teatro Y Cada Empresa Es Un Escenario* / B. Joseph Pine II, James H. Gilmore; Tr. Leandro Wolfson Y María Laura Ramos. Futuro (Ediciones Granica). Mexico, D.F.: Granica, 2000.

Quesada, Ricardo. 2018. *Según Uber, la crisis argentina hizo que el país fuera su mercado de más rápido crecimiento*. Revista Apertura. Septiembre, 24. Consultado en: <https://www.apertura.com/negocios/Segun-Uber-la-crisis-argentina-hizo-que-el-pais-fuera-su-mercado-de-mas-rapido-crecimiento-20180924-0012.html>

Sanchez Granel, Guadalupe. 2018. *Crearon una plataforma para alquilar el auto cuando no está en uso*. Revista Apertura. Mayo, 3. Consultado en: <https://www.apertura.com/emprendedores/Crearon-una-plataforma-para-alquilar-el-auto-cuando-no-esta-en-uso-20180503-0006.html>

Secretaría de Cultura de la Nación. Sistema de Información Cultural de la Argentina. *Encuesta Nacional de Consumos Culturales 2017*. Consultado en: <https://www.sinca.gob.ar/Encuestas.aspx>

Universidad Torcuato Di Tella. *Índice de Confianza del Consumidor*. Noviembre 2019. Consultado en: https://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=2575&id_item_menu=4982

Worldpay, 2018. *Informe de Pagos Internacionales 2018*. Consultado en: https://www.worldpay.com/content/dam/www_worldpay_com/en/docs/wp-global-payments-report.pdf

Ybarra, Gustavo. 2019. *El gobierno impulsa nuevos beneficios para las pymes y un amplio blanqueo laboral*. Diario La Nación. Febrero, 16. Consultado en: <https://www.lanacion.com.ar/politica/el-gobierno-impulsa-nuevos-beneficios-para-las-pymes-y-un-amplio-blanqueo-laboral-nid2220550>



Anexos

Anexo 1: Consultora W. Pirámide Salarial Argentina, 2018



Universidad de

San Andrés

Anexo 2: ENIF. Cantidad de adultos con al menos una cuenta bancaria, 2018



Anexo 3: Encuesta a Clientes. Cuestionario y Resumen de Respuestas

Consumo de Experiencias

*Obligatorio

Información Personal

1. ¿Qué edad tienes? *

(Marque solo un óvalo).

- 18-24
 25-34
 35-44
 45-54
 55 o más

2. Sexo *

(Marque solo un óvalo).

- Hombre
 Mujer
 Otro

3. ¿En dónde vivís? *

(Marque solo un óvalo).

- Comuna 1 (Retro-San Nicolás-Pló. Madero-San Teimo-Montserrat-Constitución)
 Comuna 2 (Recoleta)
 Comuna 3 (Belvanera - San Cristóbal)
 Comuna 4 (La Boca - Barracas - Parque Patricios - Nueva Pompeya)
 Comuna 5 (Almagro - Boedo)
 Comuna 6 (Caballito)
 Comuna 7 (Flores - Parque Chacarabuco)
 Comuna 8 (Villa Boidas - Villa Riachuelo - Villa Lugano)
 Comuna 9 (Liniers - Mataderos - Parque Avelaneda)
 Comuna 10 (V. Real-Monte Castro-Versalles-Florete-V. Berfeld-Vila Luro)
 Comuna 11 (Villa General Mitre - Villa Devoto - Vila del Parque - Villa Santa Rita)
 Comuna 12 (Coghlan - Saavedra - Villa Urquiza - Villa Pueyrredón)
 Comuna 13 (Núñez - Belgrano - Colegiales)
 Comuna 14 (Palermo)
 Comuna 15 (Chacarita-V. Crespo-La Paternal- V. Ortúzar-Agronomía-Pge Chas)
 GBA Zona Norte
 GBA Zona Sur
 GBA Zona Oeste
 Otros: _____

Tiempo Libre

4. ¿Qué actividades hacés en tu tiempo libre? (Opción múltiple) *

Seleccione todas las opciones que correspondan.

- Clases/Cursos Recreativos
 Clases/Cursos Académicos o de Idiomas
 Cocinar
 Ir al Cine
 Ir al Teatro
 Leer
 Practicar actividades deportivas
 Salir a comer con amigos/pareja
 Otros: _____

5. ¿Qué tan interesado dirías que estás en hacer alguna de las siguientes actividades? *

(Marque solo un óvalo por fila).

	Muy Interesado	Interesado	Poco Interesado	Nada Interesado
Curso de Arte: cerámica, escultura, fotografía, pintura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Curso de Cuidado Personal: cuidado de la piel, maquillaje, peinados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Curso de decoración, diseño de interiores, paisajismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clase de Gastronomía: cocina, bartender, sushi/iman	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Curso de Idiomas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Curso de Relajación: meditación, reiki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. ¿Cuáles son los aspectos más importantes a la hora de elegir un curso o actividad como los anteriormente mencionados? (Opción múltiple) *

Seleccione todas las opciones que correspondan.

- Conocimiento previo de la institución/empresa/establecimiento
 Conocimiento previo del profesor
 Recomendación
 Precio
 Ubicación
 Duración
 Título o certificación
 Otros: _____

<https://docs.google.com/forms/d/13DTGne7LLk3yG49uFQ3j/1/g1k1R6lPgm7JvF0d1ad>

<https://docs.google.com/forms/d/13DTGne7LLk3yG49uFQ3j/1/g1k1R6lPgm7JvF0d1ad>



 Universidad de
San Andrés

27/12/2019

Consumo de Experiencias

7. ¿Qué objetivo buscarías al realizar este tipo de actividades? (Opción múltiple) *

- Aprender
- Distenderse
- Divertirse
- Desarrollar habilidades
- Certificar
- Emprender
- Otros: _____

8. Si una empresa ofreciera la posibilidad de tomar una clase de cocina participativa y con degustación de lo que se cocina, de 3 horas de duración aproximadamente y a la que pudieras asistir solo/ con tu pareja o amigos, ¿qué tan interesante te resultaría la actividad? *

- Marca solo un dígito.
- Muy interesante Pasa a la pregunta 9.
 - Interesante Pasa a la pregunta 9.
 - Poco interesante Pasa a la pregunta 14.
 - Nada interesante Pasa a la pregunta 14.

9. ¿Por qué te resulta interesante? *

Pasa a la pregunta 10.

Clase de Cocina

10. ¿Qué tipo de clase de cocina elegirías? (Opción múltiple) *

- Cocina casera
- Pastelería
- Sushi
- Taller de Pastas
- Panadería
- Cocktailería
- Parrilla
- Otros: _____

<https://docs.google.com/forms/d/13DTGne7LLk3yG49uFG3y1f1gk1R6tPgm7JvRQ2e8>

27/12/2019

Consumo de Experiencias

11. ¿Asistirías solo o acompañado? *

- Selecciona todas las opciones que correspondan.
- Solo
 - Acompañado con amigos
 - Acompañado con pareja

12. ¿Qué factores tendrías en cuenta a la hora de elegir dónde tomar la clase? (Opción múltiple) *

- Selecciona todas las opciones que correspondan.
- Cercanía/Ubicación
 - Comentarios de amigos/familiares/conocidos
 - Duración
 - Precio
 - Reputación del profesor
 - Disponibilidad horaria
 - Posibilidades de pago/financiación
 - Otros: _____

13. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por persona por una clase de cocina? *

- Marca solo un dígito.
- Menos de \$1.000
 - Entre \$1.000 y \$2.000
 - Entre \$2.000 y \$3.000
 - Más de \$3.000

Conocimiento General

14. ¿Conoces alguna de las siguientes empresas o establecimientos? En caso de conocer, ¿podrías decirnos si fuiste a alguna clase o usaste alguna experiencia? *

Marca solo un dígito por fila.

	Conozco y fuí	Conozco pero no fuí	No conozco
Big Box	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuarta Pared	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fanbag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Codina Escondida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crudo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espacio Dall	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Si fuiste, ¿podrías decirnos qué tipo de experiencia utilizaste o qué clase tomaste?

<https://docs.google.com/forms/d/13DTGne7LLk3yG49uFG3y1f1gk1R6tPgm7JvRQ2e8>

27/12/2019

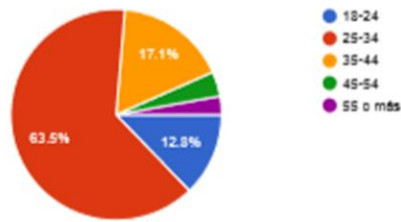
Consumo de Experiencias

16. Para finalizar, ¿quién quisiera realizarnos algún comentario adicional?

Universidad de
San Andrés

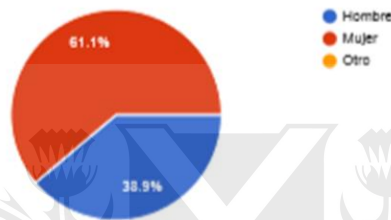
¿Qué edad tenés?

211 respuestas



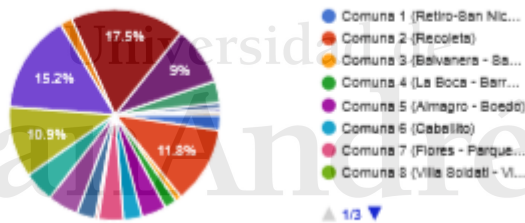
Sexo

211 respuestas



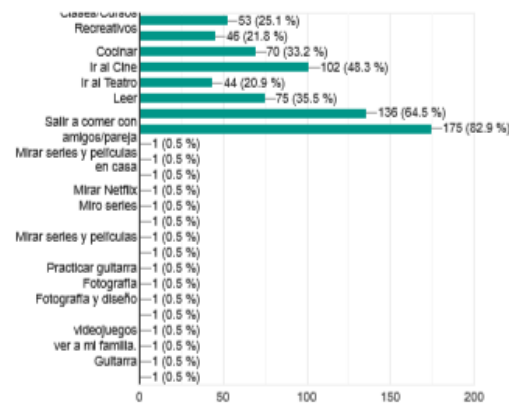
¿En dónde vivís?

111 respuestas

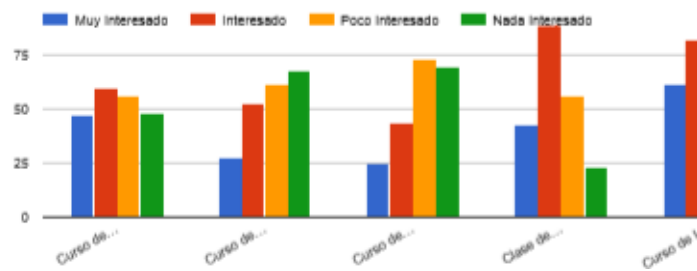


¿Qué actividades hacés en tu tiempo libre? (Opción múltiple)

111 respuestas

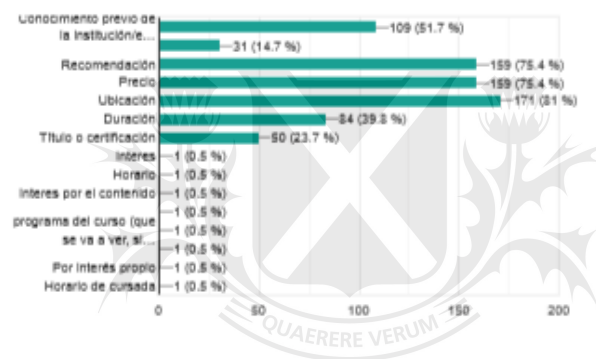


¿Qué tan interesado dirías que estás en hacer alguna de las siguientes actividades?



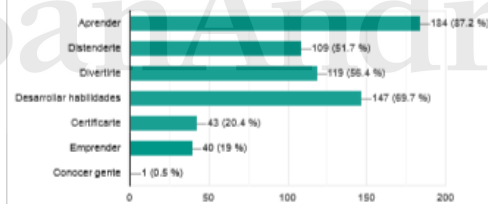
¿Cuáles son los aspectos más importantes a la hora de elegir un curso o actividad como los anteriormente mencionados? (Opción múltiple)

211 respuestas



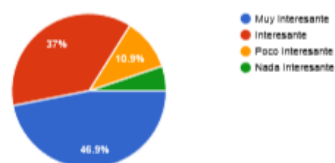
¿Qué objetivo buscarías al realizar este tipo de actividades? (Opción múltiple)

211 respuestas



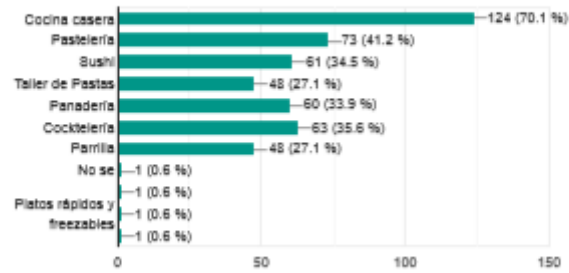
Si una empresa ofreciera la posibilidad de tomar una clase de cocina participativa y con degustación de lo que se cocina, de 3 horas de duración aproximadamente y a la que pudieras asistir solo/con tu pareja o amigos, ¿qué tan interesante te resultaría la actividad?

211 respuestas



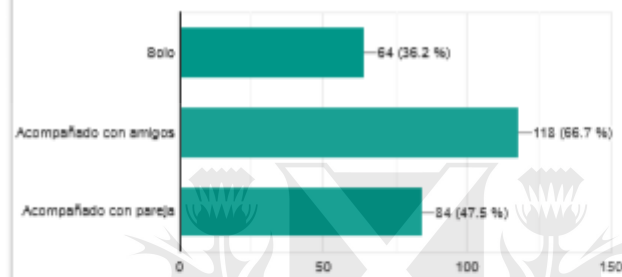
¿Qué tipo de clase de cocina elegirías? (Opción múltiple)

177 respuestas



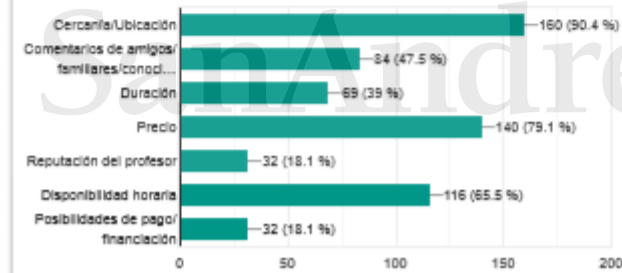
¿Asistirías solo o acompañado?

177 respuestas



¿Qué factores tendrías en cuenta a la hora de elegir dónde tomar la clase? (Opción múltiple)

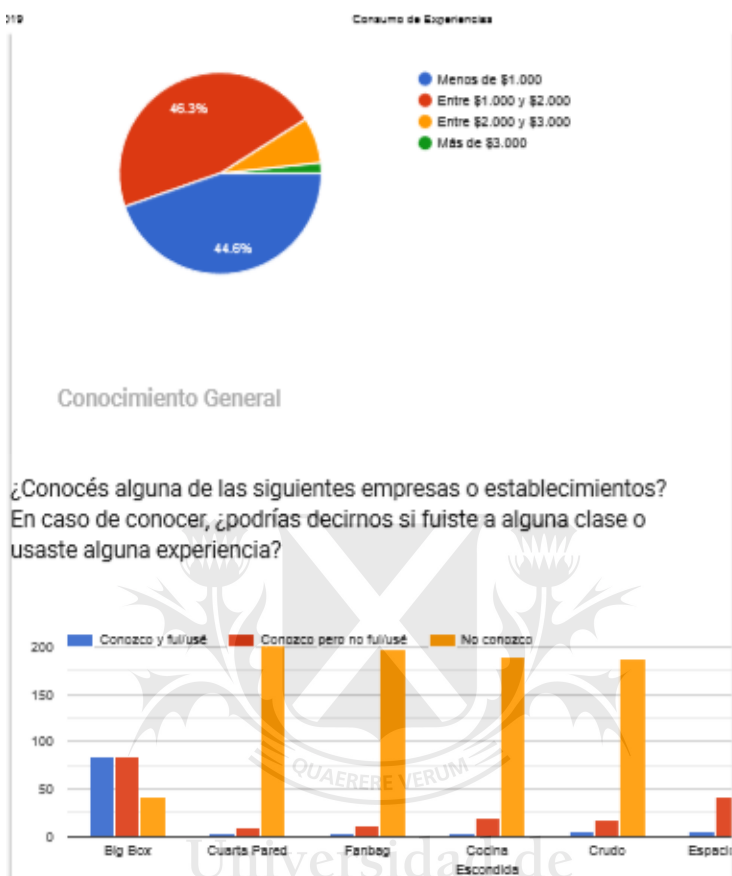
177 respuestas



¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por persona por una clase de cocina?

177 respuestas

oca.google.com/form?id=130TGhe7LLa3cyG49wFQ3yifYgIk1RkMPgmg7JvFQd/viewanalytics



Universidad de San Andrés

Anexo 4: Verbatims de Entrevistas con Chefs

Se realizaron 7 entrevistas en profundidad a chefs que actualmente dictan clases en Salú.

Entrevistada 1: Anita Ortuño

Entrevistada 2: Teodelina Quesada

Entrevistado 3: Pía Fendrik

Entrevistada 4: Marina Lis Ra

Entrevistado 5: Martín Russo

“Lo que me parece interesante de la propuesta es que encontró un nicho de gente que necesitaba hacer clases de cocina, aficionada, sin la necesidad de una escuela y la estructura de una escuela”.

“Hacer cursos sueltos, de temas puntuales, con un inicio y un fin veloz. Es un plan descontracturado que cubre ese agujero social ya que no había un lugar descontracturado”.

“Me llegaban muchísimas consultas de dónde hacer un curso de cocina sin que fuera demasiado formal o estructurado”.

“Dentro de una oferta bastante virtual de las cosas, las personas buscan vivir algo más real: sentir, oler, tocar, degustar. Y Salú viene a ofrecerles esa posibilidad”.

“Salú tiene una muy linda curaduría a nivel selección de clases y cómo se complementa en el programa mensual. Tenés para todos los gustos, para principiantes o aficionados (grupos muy versátiles)”.

“Acá me gusta mucho la forma de comunicar que tienen, el manejo de las redes, el personal y el equipo del día a día. Te hacen sentir en casa, como colaborador y cocinero, desde el momento en el que entrás, por la calidez con la que te reciben y la prolijidad con la que se trabaja”.

“Todo funciona bastante prolijo. El contenido va variando y es lo lindo: hay clases que se repiten mes a mes, que tienen mucha demanda y hay como perlititas nuevas que mantienen al público atento y expectante”.

“La gente, al querer volver a cocinar, busca cursos para poder acercarse. Hay mucha gente a la que le gusta comer rico, pero no sabe cómo”.

“Me atrajo la oportunidad y ventana que une todo lo que me gusta: cocina, educación, un lindo espacio. Llegar acá ya te bien predispone, me identifico con lo nacional”.

“La oportunidad de conocer gente, otros chefs, espacio en el que puedas mostrar tu cocina, tu identidad, hacerse uno”.

“Los contenidos en otros lugares son de modé. Acá hay tendencia, hay contenido actual. Le dan bola a los intereses, pero no sólo lo de moda”.

“Confiraron en mí sin conocerme y sin conocer mi cocina. Es una relación que se viene construyendo y se generó una gran comunidad”.

“Ellos organizan todo. Me encanta lo que representa estar acá. No es lo mismo hacerlo desde mi casa. Hay una comunidad de todos los cocineros que vienen a dar clases, mucho intercambio de conocimiento, amistades”.

“Es muy cómoda la distribución de la cocina. En general, los espacios no tienen mesada grande donde todos puedan estar sentados alrededor. Acá es más participativo. Amo que dé a la calle”.

“Creo que es algo muy personalizado, con poca gente y todos van a poder participar. Es muy cercano, el cocinero casi para vos”.

“La gente necesita un espacio para relajar, para poder encontrarse. Todos están corriendo atrás de no sé qué”.

“Es un espacio muy atractivo visualmente, muy cómodo para dar la clase. La mesa central hace que el foco sea lo que suceda arriba de la mesa, no hay otra distracción. Acá puedo ofrecer una cena y una clase”.

Anexo 5: ejemplo de cómo se vería la descripción detallada de la clase una vez que hace click en el inventario. Estará alineado al manual de marca de Salú y a la estética del sitio



Compartir el evento



Descripción

Llega marzo y el año empieza a tomar ritmo. Muchas veces no tenemos tiempo de pensar que es lo que vamos a comer al día siguiente, qué nos llevamos al trabajo o qué le damos de comer a los chicos para que se lleven al colegio. Por eso en esta oportunidad, Pia Fendrik nos trae un propuesta de comida fácil y rica para solucionar tu semana con diferentes ideas para que te prepares en tu casa y te puedas llevar donde quieras sin problema.

RECETAS

- Tuna rolls
- Arroz especiado con pollo
- Ensalada de vegetales homeados
- Humus con zanahorias glaseadas
- Sándwich veggie con focaccia
- Tartines de calabaza con ensalada fresca
- Energy bites

**
La cena la acompañan los vinos de Ernesto Catena.

Agenda

Instructor

Pia Fendrik es cocinera y su estilo ya es una marca personal. Su sello de distinción son las recetas simples y elegantes, que llaman a disfrutar del encuentro con la familia y los amigos en torno a la mesa. Fue editora de la sección Cocina de la revista Sophia; trabajó como food stylist para diversas empresas y editoriales, y publicó más de 15 libros, entre ellos, *Recetas simples, placeres compartidos*, *Jugos, licuados y smoothies*, y *Ensaladas Cuatro Estaciones*.

Instagram: @foodpiatendrik — <http://piatendrik.mitiendanube.com>

Opiniones

Milagros - dic. 2019



La pasamos espectacular! Comimos riquísimo y aprendimos un montón, lo súper recomiendo! Una experiencia increíble

Veronica - dic. 2019



La verdad es que ya son varias las clases que asisto de Pia y son todas bárbaras!!! Reina un clima cordial y entretenido donde Pia nos brinda todo su conocimiento y más. La última clase del año me encanto y voy a seguir asistiendo el año que viene. Muchas gracias.

María - dic. 2019



Las clases de Pia son siempre un placer! Ella es generosa con su saber, muy buena onda, y sus platos son fáciles, diferentes y exquisitos.

Anexo 6: ejemplo de newsletter actual

SALÚ

OCTUBRE EN SALÚ

CLASES DE COCINA

¡Hola! Ya podés inscribirte a cualquiera de nuestras clases próximamente va haber muchas más.

**ABC de la
Cocina casera
Tartas y Ensaladas**
con Teodelina Quesada

¡AGOTADA!



Martes 8
19.30hs

Viernes 11
19.30hs



**Especial
"Día del Asado"**
por NERO Cocina

HACER CLICK >

**Cocina
de Origen**
por Teodelina Quesada

HACER CLICK >



Sábado 19
11.00hs

Sábado 21
11.00hs



**Sábado
de Brunch**
por Peter Drinan & Christina Sunae

HACER CLICK >

**ABC de
la Pastelería [B]**
con Ana Ortuño

HACER CLICK >



Lunes 21
18.30hs

Miércoles 23
19.00hs



**Especial
Día de la Madre**
con Pia Fendrik

HACER CLICK >

**Vegetales desde
el inicio hasta el final
+ VINO**
con Leo Aguirre y Euge Gonzalez

HACER CLICK >



Lunes 28
19.30hs

Jueves 31
19.30hs



**Lo que trae
la primavera**
por Mecha Solís

HACER CLICK >

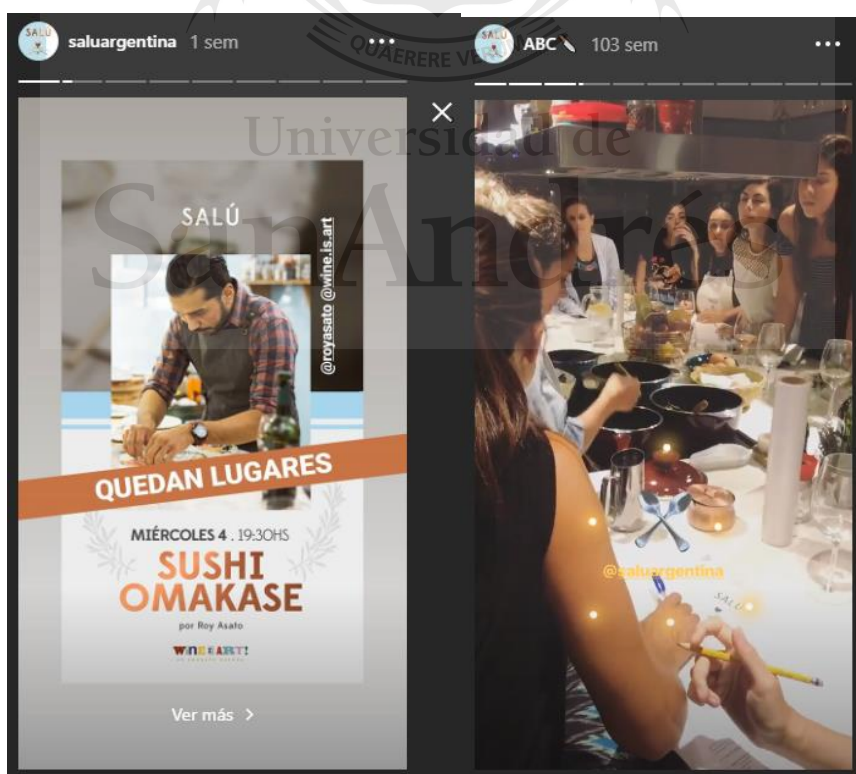
Podés encontrar más clases Ingresando en:

www.salu.com.ar

Anexo 7: ejemplo de anuncio en el Newsfeed de Facebook que se utilizó al comienzo para conseguir likes. Se modificaría para que cumpla con los lineamientos de texto e imagen requeridos para funcionar como anuncio de Branding.



Anexo 8: ejemplos de contenido orgánico y pago en Instagram



**La Story de "Sushi Omakase" es un claro ejemplo de lo que podría pautarse para fomentar la reserva online.*



Anexo 9: ejemplos de diferentes anuncios de texto para la campaña de Google Search.

Salú, club de mesa y cocina

Anuncio www.salu.com.ar

Primer espacio dedicado a promover los sabores en torno a la mesa argentina

Reservas Online · Clases y Talleres · Degustaciones

Cursos: Antidelivery, ABC de la Pastelería, Menú Semanal

Nuestras Clases

Cocineros y Chefs

Videos y Recetas

Contacto

Anuncio con extensiones de texto

Salú, club de mesa y cocina

Anuncio www.salu.com.ar

Clases, talleres y degustaciones en torno a la mesa argentina.

Anuncio sin extensiones de texto