



Universidad de
San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Trabajo de Graduación

Plan de Negocio

CAFÉ MARTÍNEZ

“Creamos sabores, momentos y proyectos para una vida mejor”

Alumno: Manuel Pintos (26160)

Mentor: Roberto Dvoskin

Victoria, Buenos Aires, Argentina,

Diciembre, 2019

Índice

Resumen ejecutivo	3
<u>Capítulo 1: Introducción</u>	4
Presentación del trabajo	4
Evaluación de oportunidad de negocio	4
Negocio propuesto	6
<u>Capítulo 2: Análisis Estratégico</u>	7
Análisis PESTEL	8
Análisis de cinco fuerzas de Porter	10
FODA	14
Matriz de desarrollo de Ansoff	16
<u>Capítulo 3: Investigación de mercado</u>	17
<u>Capítulo 4: Modelo de Negocio (CANVAS)</u>	19
<u>Capítulo 5: Plan de Marketing</u>	24
Producto	24
Precio	25
Plaza	27
Promoción	29
<u>Capítulo 6: Operaciones del Negocio</u>	33
<u>Capítulo 7: Costos, Finanzas e Inversión</u>	37
<u>Capítulo 8: Equipo</u>	42
<u>Capítulo 9: Aspectos Legales</u>	43
<u>Capítulo 10: Plan de Implementación y Riesgos</u>	46
<u>Capítulo 11: Conclusiones</u>	47
Bibliografía y Fuentes de Información	49
Anexos	50

Resumen ejecutivo

El siguiente trabajo de graduación tiene como principal objetivo el análisis de la creación e instalación de una franquicia de la cafetería Café Martínez en Victoria, Buenos Aires, Argentina. La empresa con razón social Martínez Hnos. y Cía. S.A. (en adelante referido como “Café Martínez”) es una cadena argentina, con raíces europeas de café, fundada en 1933 por Atilano Martínez, cuyo primer local ubicado en Buenos Aires estuvo dedicado a la importación, elaboración y distribución mayorista de café. Fue en 1995 que los nietos comenzaron a desarrollar el negocio con el diferenciado concepto de cafeterías gourmet. En el año 2000 fue que se comenzó a franquiciar la marca repartiendo sus locales en distintos países como Chile, Emiratos Árabes Unidos, España, Paraguay, Uruguay, Estados Unidos y Bolivia.

La propuesta comenzó con la idea de que el mercado de café se encuentra en constante crecimiento. Sumado a esto, se le agregan los conceptos de vivir la experiencia de un café premium, con alimentos saludables y al mismo tiempo utilizando el concepto de “fast food” el cual aparece como tendencia ya que los consumidores buscan obtener su producto en el menor tiempo posible.

Teniendo en cuenta estos conceptos, es importante destacar que el negocio está apuntado a prosperar haciendo hincapié en los mismos. La idea es abarcar y captar la mayor cantidad de clientes posibles, al instalarse en una ubicación cercana a la Universidad de San Andrés, ya que se apunta a captar al público “millennial”. Estos jóvenes son los que se encuentran aumentando su consumo de café y al mismo tiempo buscan productos premium, cuidar su salud física y también aprovechar al máximo su tiempo libre.

De esta manera, se torna una oportunidad de negocio con gran expectativa de éxito debido a que se combinan diversos factores para saciar la necesidad de los consumidores disponibles. Se espera, a través de un análisis financiero, obtener una Tasa Interna de Retorno positiva para recuperar la inversión a futuro

I. Introducción

Presentación del trabajo

En primer lugar, el trabajo va a comenzar con un estudio profundo de la oportunidad encontrada para desarrollar el negocio propuesto. Asimismo, se evaluará el negocio de Café Martínez para entender su desarrollo y así poder explicar cómo la propuesta será efectiva. Para esto, se efectuará un análisis estratégico del sector y a partir del mismo, una investigación del mercado en cuestión para ratificar la oportunidad propuesta.

Una vez definidas estas variables, la gestación del plan de negocio continuará a través del modelo CANVAS en donde se detallan los elementos principales a tener en cuenta del negocio que se propone. Luego, se hará un análisis del plan de marketing en donde se tendrán en cuenta las distintas políticas para instalar la franquicia de la mejor manera. También se hará un análisis de las operaciones del negocio para ver de qué manera se desarrollará y, por otro lado, se llevará a cabo un análisis financiero para examinar la factibilidad de rentabilidad del negocio.

Por último, se analiza el equipo requerido para llevar a cabo el proyecto, los aspectos legales del emprendimiento y un plan de implementación y riesgos adecuado. Finalmente, se llegará a una conclusión la cual justifique, de manera concisa, los puntos altos donde se considera que es un negocio rentable y factible la implementación de una franquicia de Café Martínez en la localidad de Victoria.

Evaluación de la oportunidad de negocio

El mercado del café está definido que es un mundo donde se pueden detectar una gran cantidad de oportunidades y el cual ha sufrido diversas transformaciones con el pasar de los años. El crecimiento de la industria es un hecho, y cada vez son más los consumidores que se interesan y se involucran en el mismo. Un estudio de mercado de Euromonitor analizó el comportamiento de bebidas en 15 países en donde más de la mitad de los jóvenes eligieron el café como la preferida. Las nuevas generaciones, entre ellos los *millennials*,

aparecen como principales actores, lo cual implica constante innovación y cambio dentro del mercado y también la necesidad de satisfacer este nuevo estilo de vida. La encuesta resultó arrojando que en países como Sudáfrica, Turquía, India, Rusia, Colombia, México, Filipinas y Brasil el porcentaje que eligió el café fue, desde el 57% en Brasil hasta el 74% en Sudáfrica. Por otro lado, aparecen países en donde la oportunidad del negocio es amplia como Estados Unidos, Japón y Alemania. Aparte del consumo, también se especifica que los consumidores prefieren el café gourmet, lo cual empodera la oportunidad de negocio encontrada.

Este grupo apuntado principalmente llamado *millennials*, aparecen como personas las cuales le otorgan una gran importancia a la noción de flexibilidad en sus vidas. Buscan tener un equilibrio entre lo que es su vida personal con la vida profesional. Debido al adentramiento desde pequeños con la tecnología, desarrollan una cultura de inmediatez en el acceso de información, y en las comunicaciones, lo cual altera su estilo de vida.

Según un estudio realizado por la consultora Nielsen, en 2016, el 81% de los *millennials* está dispuesto a pagar más por un producto premium, con beneficios para su salud, mientras que el 36% prefiere alimentos orgánicos

A través de este cambio en el estilo de vida en los consumidores, existe cada vez un número más grande de público a satisfacer las respectivas exigencias y necesidades. Los jóvenes estudiantes le dedican gran parte de su tiempo al estudio y lo que refiere a su futuro, en donde mientras cumplen con sus obligaciones, también buscan calidad en los alimentos, junto con el placer de la comodidad.

De esta manera se considera que en la industria del café premium se encuentra una gran oportunidad de negocio. Dentro de la misma se tiene en cuenta la participación de la tendencia “fast food” en donde los clientes buscan maximizar su tiempo y cualquier motivo de espera genera un efecto negativo en el consumidor de hoy en día.

Según la consultora de franquicias Tormo Franquicias, el modelo de franquicias hace que la oportunidad sea más atractiva ya que el crecimiento comienza a ser más rápido, conlleva menos personal a cargo, requiere menor

inversión, reduce el riesgo comercial y financiero, se obtienen economías de escala, se gestiona mejor el punto de venta, requiere menos sistemas de control y también incluye una mayor involucración en el negocio por parte del franquiciador.

A través de distintas estadísticas se pudo ver que el consumo de café en Argentina es creciente a lo largo de los años. Por ejemplo, en el 2006, el consumo anual por persona en el país era de 138 tazas, mientras que en el 2016 ya era de 207 tazas en promedio. Por otro lado, en datos relevados por la empresa Nescafé, dice que el consumo per cápita anual ronda 1 kilo.

Negocio propuesto para captar la oportunidad

El negocio propuesto para captar la oportunidad del mercado es la apertura de una franquicia de Café Martínez en la localidad de Victoria, en una ubicación cercana a la Universidad de San Andrés. Café Martínez es una cadena argentina de café fundada en 1933 por Atilano Martínez, dedicado a la importación, elaboración y distribución mayorista de café. Luego, alrededor de 1995 los nietos de los fundadores comenzaron a desarrollar el concepto de cafeterías gourmet. Luego de varios años de experiencia, en el año 2000 se comenzó a franquiciar la marca y hoy en día cuenta con más de 160 locales expandidos alrededor de Argentina, Chile, Emiratos Árabes Unidos, Paraguay, España, Uruguay y Estados Unidos.

La oferta de Café Martínez es la idea de una cafetería premium en donde se puede obtener café frío y caliente y también otros tipos de bebidas como jugos y agua. También cuenta con comida elaborada para acompañar este tipo de bebidas en donde incluyen sándwiches, bocadillos y especialidades de repostería. Tanto la comida como la bebida puede ser consumida en sus locales acogedores o también afuera ya que se entrega en envases trasladables fácilmente para consumir en cualquier lugar.

Una de las grandes ventajas es la efectividad y la rapidez en la cual se da el proceso de compra. El servicio brindado apunta a las personas que quieren el producto de inmediato, sabiendo aproximadamente qué es lo que van a obtener y en cuanto tiempo lo tendrán.

Por otro lado, la empresa logró enfocarse en la diversidad de su propuesta y se logró un menú amplio en donde los consumidores buscan ir a la cafetería. El sistema de atención a la mesa es un diferencial con respecto a las otras cafeterías. Este sistema genera cercanía entre el personal y el cliente lo cual conlleva a generar una mejor experiencia.

La atmosfera que tienen los locales es un factor fundamental para el funcionamiento de la cadena. Se caracterizan por ser lugares acogedores, con espacios cómodos para vivir la experiencia completa de tomarse un café premium en un ambiente ideal. Al ser una franquicia con una ubicación cercana a una universidad, los clientes serán principalmente alumnos los cuales van a aprovechar el espacio otorgado por el local para utilizar su tiempo libre y dedicarlo al estudio.

La visión que se propone es captar a una gran cantidad de público, principalmente el joven que comienza a adentrarse en la cultura del café, ofreciendo la mejor alternativa de productos naturales y saludables en la zona propuesta. Como principales distinciones se busca destacar la atención al cliente, la excelente ambientación del local junto con una alta calidad de los productos y una gran gama de ofertas de este, potenciando el consumo rápido y saludable.

II. Análisis Estratégico e Investigación de Mercado

Análisis estratégico

El análisis estratégico de una compañía es una parte central del proceso de análisis y definición del negocio que facilita la comprensión del entorno del negocio y, principalmente, poder ver hacia dónde se quiere ir y hasta dónde quiere llegar, es decir, los objetivos. Para esto, se necesita utilizar diversas herramientas de análisis de negocio para que la organización se realice de manera exitosa. En esta línea, se emplearán diversos modelos tradicionales como la matriz FODA, la matriz de desarrollo de Ansoff, el análisis de las cinco fuerzas de Porter y un análisis PESTEL para poder obtener múltiples conclusiones de la situación presente y futura del plan de negocio propuesto.

Análisis PESTEL

El análisis a través del modelo PESTEL permite ver los distintos contextos donde se mueve una organización. Este análisis ayuda a entender y desarrollar una planificación estratégica considerando los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Por ende, es importante tener en cuenta como los distintos factores pueden afectar el desarrollo del negocio propuesto.

Análisis político

En Argentina, se viene dando desde el gobierno anterior una iniciativa para impulsar al sector gastronómico y ayudarlo en su crecimiento. Por ejemplo, el gobierno de la ciudad lanzó el Programa de Ingreso a la Gastronomía (PIG) el cual es un programa de capacitación laboral perteneciente a la Dirección General de Desarrollo Gastronómico. El programa nació en 2017 con el objetivo de brindar trayectos de formación de oficios, habilidades gastronómicas, idiomas y competencias laborales.

De esta manera, se puede ver el foco puesto del gobierno para el desarrollo de nuevos emprendimientos gastronómicos, lo cual es una tendencia política que puede ser aprovechada por la nueva franquicia de Café Martínez para facilitar el proceso de selección del personal y capacitación.

Análisis económico

El contexto económico del país no se caracteriza por ser estable, lo cual puede traer distintos imprevistos. La gran inflación en el año 2019 del 50% así como la depreciación de la moneda local son variables que afectan negativamente el consumo en el país.

De todas maneras, las proyecciones del 2020 con el gobierno entrante son positivas. Con futuras líneas productivas impuestas por el gobierno las cuales obligan a las empresas financieras a colocar tasas de interés bajas financiadas por el gobierno para que crezcan los préstamos para generar más producción y al mismo tiempo generar más consumo.

A pesar de que Café Martínez busca diferenciarse por sobre el resto, al ser un producto Premium, el impulso al consumo será un factor clave para el éxito de la franquicia.

Análisis social

Es clave destacar las necesidades sociales encontradas para la oportunidad de negocio que se desarrolló en el comienzo. Se apunta a un segmento particular de nuevos jóvenes en donde los hábitos comienzan a ser distintos. No disponen de tiempo libre necesario para comer saludablemente y seguir con sus obligaciones. Por ende, se apunta a productos de alta calidad en una industria en pleno crecimiento para satisfacer las necesidades de los jóvenes consumidores de café.

Análisis tecnológico

El avance tecnológico es un factor clave que se viene dando a través de los años que afecta e influye directamente en todas las industrias. Para esto se fueron desarrollando, dentro del negocio gastronómico, maquinarias de alto nivel que permite el desarrollo de productos en mayor cantidad y menor tiempo y al mismo tiempo sistemas de información que se utiliza para mejorar la administración del inventario. En este sentido, los avances tecnológicos generar ahorros en los costos de elaboración y también ayudan a gestionar de manera más eficientes las distintas tareas del negocio.

Sumado a esto, los cambios que se dan interiormente para la industria, es decir los avances que el cliente no puede ver, también genera automáticamente una mejor experiencia por parte del consumidor. No solo por la mejora de tiempo y calidad que puede llevar al cliente a una mejor experiencia, sino también por la implementación de la tecnología en sí para, por ejemplo, hacer pedidos y llevar la experiencia a un nivel mayor. Al pasar el tiempo, el desarrollo de la tecnología genera que se implementen distintos métodos como por ejemplo el pago a través de códigos con el celular. Esto demuestra que con el tiempo hay que adaptarse y buscar nuevas y mejores formas para aprovechar el desarrollo tecnológico que se encuentra constantemente cambiando.

Análisis ambiental

En este análisis es importante tener en cuenta las distintas iniciativas de desarrollo sostenible tanto en el país como en el mundo. El sector gastronómico no se encuentra exento de este movimiento ya que tiene un gran consumo de energía, agua y también los distintos residuos que puede generar. Es por esto que resulta necesario, para el desarrollo del negocio, estar alineado y no infringir ninguna norma dispuesta de política ambiental e intentar cooperar con el desarrollo sustentable a través del reciclaje y cuidando los distintos recursos.

Análisis legal

En términos legales, el país cuenta con una gran oportunidad de ayuda e impulso a la implementación de franquicias. A través de la ley de franquicias de argentina, se estableció un marco legal en donde hay colaboración entre las partes que conforman un negocio de franquicia. Precisamente, llevado a datos reales proporcionados por la Guía Argentina de Franquicias (GAF), en los últimos tiempos, entre 2018 y 2019, las franquicias gastronómicas son las que más han crecido y representan un 38% del total de franquicias. Café Martínez se encuentra dentro de este rubro y se alinea con la oportunidad de negocio identificada.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Para entender mejor el mercado en el que se inserta el negocio apuntado, se aplicará el modelo de competitividad propuesto por Michael Porter. Según el autor, la dinámica del micro-ambiente comprende cinco fuerzas ajenas a la organización, que pueden tener impactos directos en el comportamiento de la misma: la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos y servicios sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes.

Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es considerada sumamente alta. Esto se debe principalmente a que no hay barreras de ingreso al negocio para poder emprender de esta manera, por lo cual aparecen competidores en todo momento.

Existen nuevas marcas propias que aparecen en la industria y compiten en precios y no en calidad. Esto termina atrayendo a muchos consumidores por tratarse de un producto de consumo masivo. Dentro de lo que es el producto del café en sí, no representa una diferencia muy alta en el producto por ende la competencia radica en las diferencias de mercado. Para generar la consolidación es necesario invertir en publicidad y marketing ya que las marcas propias tienen más canales de distribución que facilitan la colocación y exhibición del producto.

Por esto es que la franquicia debe caracterizarse por su servicio diferencial por sobre el resto, ofreciendo comodidades estructurales al igual que mayor calidad en sus alimentos y eficiencia en la dinámica para poder ser elegido por sobre el resto.

Poder de negociación de los proveedores

Estos pueden ser una gran amenaza para el negocio debido al gran poder que tienen sobre uno ya que la materia prima depende de estos. Por un lado, al ser una marca reconocida, se puede exigir a los proveedores débiles el suministro de mayor calidad en sus productos a menor precio, pero también se puede dar de la manera contraria. Teniendo en cuenta que es una compañía grande con franquicias en diversos países, la estandarización de los productos y locales hacen que el proveedor tenga cierta fidelidad con la compañía a la hora de negociar. El principal insumo requerido para la elaboración del producto son los granos de café. Café Martínez importa desde países como Colombia y Brasil (mayores productores de café) para luego elaborarlo con su impronta distintiva.

De esta manera, el poder de negociación con los proveedores es bajo, ya que los productores no tienen el poder de negociación debido a que el precio no es una variable que dependa de ellos, sino que es el precio de bolsa del mercado. Por ejemplo, en Colombia, al ser una industria la cual exporta a todo el mundo, es un negocio controlado por la federación nacional de cafeteros.

Respecto a los proveedores de la estructura y decoración del local, estos tienen acuerdos con la marca Café Martínez ya que se utilizan los mismos elementos que en todas sus franquicias para generar una misma imagen. De esta manera, al ser un cliente a nivel global, tiene un mayor poder de negociación por sobre este proveedor.

Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son las empresas que ofrecen un producto similar al ofertado por la franquicia de Café Martínez. Esto representa una gran amenaza para el desarrollo del negocio debido a que se debe estar constantemente analizando la competencia para implementar distintas estrategias de precio o mismo de marketing.

Existen muchos tipos de sustitutos para el café como el té, leche chocolatada, café instantáneo, jugos, etc. La amenaza es alta también por la tendencia de los consumidores a consumir productos más saludables que el café como el agua y los jugos y también por la tendencia a consumir a un precio más bajo ya que el café es un producto caro para consumir.

En el caso de una cafetería, la amenaza es alta ya que los sustitutos no solo son los productos similares si no también la aparición de empresas con modalidad de venta rápida y efectiva con productos de alta calidad.

Rivalidad entre competidores

Existen competidores con misma estructura de organización de comida rápida y con productos de calidad pero que ninguna llega a dominar la totalidad del mercado. Es importante destacar tres factores que influyen en esta rivalidad: la competitividad de la industria, la demanda y las posibles dificultades de barrera de salida de la industria.

En términos de la industria, al haber un mercado de café que está en pleno crecimiento y el cual puede ser consumido por una amplia gama de público, no importa cuánto competidor haya porque el crecimiento del negocio se puede dar de igual manera. En otras palabras, el mercado es amplio y puede tolerar diversos competidores. Al mismo tiempo, la marca ya se encuentra establecida en el mercado, por ende, se corre con una ventaja inicial por sobre varios de los competidores.

A su vez, por el crecimiento de la industria, se encuentra que hay una demanda por parte de los consumidores muy amplia la cual se puede aprovechar. Al analizar que el consumo del café cada año es mayor, se entiende

que se puede aumentar las ventas sin necesidad de que haya menos competidores en el mercado.

Por último, al ser una franquicia, es un negocio que puede ser fácilmente dado de baja, vendiendo los activos a cualquier participante del mercado. Por ende, por estos factores mencionados, se considera que hay una baja rivalidad entre competidores.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes pueden tomar distintas posturas lo cual puede mejorar o afectar nuestro modelo de negocio. Esto se debe a que tiene la potestad de poder exigir cierta calidad o mejora en los procesos del negocio y al ser nuestra fuente de rentabilidad se le debe dar importancia.

Por otro lado, si el cliente no muestra cierta inquietud por el servicio, la franquicia se puede aprovechar de los mismos. En la actualidad lo que ocurre es que el cliente tiene una gran variedad de ofertas y al mismo tiempo está buscando productos más específicos ya sea por saludable o por sabor.

Por otro lado, hay mucha información acerca de lo que se puede llegar a ofertar y de lo que ya hay en el mercado lo cual lo puede mostrar más exigente de cara a nuestra empresa. De esta manera, se debe tener en cuenta la importancia del cliente y cuidarlo ya que al haber distintas propuestas similares o que puede satisfacerlos, podemos ser reemplazados de distintas maneras, quedándonos sin negocio.

De esta manera, se puede decir que el poder de negociación de los clientes es alto. Si bien la marca ya está establecida y la oferta del producto es de calidad y diferencial, la realidad es que dentro del mercado gastronómico y específicamente del café hay una gran oferta para que los clientes puedan elegir entre productos y ofertas similares. Salvo que el cliente sea fiel a la marca y a lo que representa tomarse un café en Café Martínez, cuenta con un gran abanico de posibilidades para satisfacer sus distintas necesidades de bebida y comida.

Análisis FODA

Se utiliza e implementa la matriz FODA para el análisis detallado del proyecto. De esta manera se trata de comprender las variables internas que pueden fortalecer y generar oportunidades para el emprendimiento y, por otro lado, aparecen las debilidades y las amenazas los cuales son los factores externos que puede influir en el negocio propuesto. En este sentido, en las primeras mencionadas, la empresa tiene totalmente control por sobre ellas. Mientras que las segundas tienen que ver con el entorno y por ende representan los aspectos donde el emprendimiento no puede accionar directamente. A través de esta metodología es posible ver con precisión las estrategias por donde se debe encarar el proyecto para ser eficaz. Se le otorgará un signo (+) a todas las variables que se identifican como fortaleza u oportunidad mientras que se le otorgará un signo (-) a todas las variables que se identifican con una debilidad o amenaza. De esta manera, con el análisis de todas las variables se puede ver la posición de la compañía según la matriz para después decidir el curso estratégico a seguir teniendo en cuenta la matriz de Ansoff que se utiliza luego.

Fortalezas

Los principales pilares de la franquicia de Café Martínez son que ya es un modelo probado de éxito a través de otras franquicias y negocios que fueron satisfactorios (+). Por otro lado, el producto apuntado a comercializar se encuentra en una escala de crecimiento significativa hacia el público principal que se apunta y con certeza será una fortaleza clave en el negocio (+). Esto quiere decir que el café no es una novedad del momento que puede ser una moda pasajera, sino que está comprobado que es un elemento básico para muchas personas que lo consumen diariamente. Otro punto importante es la variedad de productos ofrecidos. Al ofrecer distintos tipos de cafés se puede abarcar un público más diversificado y al mismo tiempo poder cobrar distintos precios a medida que la bebida sea más especializada (+). Por último, se da una combinación de espacio físico del lugar en donde habrá gran cantidad de tránsito de gente sumado a una eficiencia en el servicio de manera que la experiencia del cliente sea inolvidable. De esta manera la idea del negocio es comenzar a

tener una base de clientes que se sientan parte de una comunidad de la empresa y que recurran frecuentemente al local sintiéndose acogidos por el mismo.

Oportunidades

Cuando se trata de oportunidades, el principal punto es el crecimiento a gran escala del mercado del café. Dicho esto, uno de los principales enfoques del negocio es apuntar a un cierto segmento de público joven el cual está focalizado en un consumo sumamente en crecimiento (+). La entrada al negocio es a través de un enfoque distinto al que se está acostumbrado en la mayoría de las cafeterías tradicionales, por ende, sería una oferta distintiva por sobre el resto (+). También se le suma una amplia oferta de productos la cual le da opciones a los distintos tipos de clientes para acercarse y consumir en la cafetería. Al tener diversos tipos de productos y de clientes se puede satisfacer las necesidades teniendo en cuenta el ingreso económico de cada cliente, ofreciendo productos de distinto valor para que sea accesible a gran parte de los consumidores (+). Esto apunta a que la demanda y el mercado crezca en función a la diferenciación del servicio. Al ser una cadena conocida, el éxito de esta implicaría cierta expansión de la franquicia hacia distintos destinos para ampliar la red (+).

Debilidades

En términos de las debilidades, se observa que al ser un producto premium y ofrecer comida especializada, es difícil llegar al punto donde los precios se adapten a la situación económica de todos nuestros clientes y, de no captarse una gran cantidad de clientes, el negocio podría no funcionar (-). También existe cierta inexperiencia del fundador para llevar a cabo el proyecto en este tipo de negocio lo cual podría terminar cometiendo ciertos errores que cuesten el éxito del proyecto (-). Otra debilidad es el problema de localizar mal la cafetería y que el flujo de clientes sea más bajo de lo esperado. La única manera de sobrepasar esta debilidad es ofreciendo un servicio aún mejor que la competencia y difundirlo en distintos lugares. La idea de tener poco personal atendiendo puede resultar en una debilidad ante una hipotética gran demanda de clientes. La materia prima es primordial en el proyecto y por lo tanto el contexto económico del país podría hacer fluctuar los precios con cierta inestabilidad que genere problemas para poder adquirirla. Estas debilidades

podrían generar una falta de lealtad de los consumidores que te quitan ese flujo seguro de clientes diarios que consumirían en la franquicia.

Amenazas

Al ser un emprendimiento de comidas y bebidas, existen diversos competidores los cuales ofrecen productos iguales o similares con distintos enfoques y con cierta competencia de precios lo cual afecta la clientela de Café Martínez (-). Es un proyecto el cual podría ser fácil de imitar por ende la competencia puede ser aún mayor a través de los años. La situación social y política cambiante del país puede resultar en cambios de leyes y normas que afecten de manera crítica el negocio propuesto (-). La inseguridad que se vive en Argentina puede resultar en una gran pérdida que hay que tener en cuenta a la hora de cuidar el negocio. Asimismo, un detenimiento en el crecimiento del consumo del café podría afectar en un cien por ciento el negocio propuesto.

Concluyendo con el análisis de la matriz FODA, se puede observar que haciendo un balance entre los factores que afectarían el negocio y los que lo potencian, se puede decir que las oportunidades y las fortalezas tienen un papel preponderante a la hora de llevar a cabo el negocio y con mayor impacto en un balance general. A través del probado éxito de la franquicia y cierto modelo a seguir, continuando con una implementación adecuada del proyecto se proyecta un modelo de negocio eficiente con resultados positivos.

Matriz de desarrollo de Ansoff

La matriz de desarrollo de Ansoff es importante para identificar las oportunidades de crecimiento dentro de la estrategia de las unidades de negocio dentro de una organización. Vinculando la matriz con el análisis FODA mencionado anteriormente, se evaluaron las distintas fortalezas y oportunidades para el negocio al igual que las posibles debilidades y amenazas. En este sentido se descubrieron mayor impacto en las primeras, mostrando una gran oportunidad de negocio, lo cual genera, teniendo en cuenta lo que dice la matriz de Ansoff, que el desarrollo de una franquicia de Café Martínez se ubique en el cuadrante superior izquierdo ya que la estrategia de la implementación es penetrar el mercado ya que se encuentra en un mercado existente con oferta de un producto que también existe. La estrategia a implementar por ende es

aumentar el consumo y ventas de los clientes actuales, captar clientes que consumen en las distintas competencias, captar nuevos clientes que se adentran en el mercado del café, atraer nuevos clientes del mismo segmento a través de la publicidad y marketing e innovar para brindar un mejor producto y servicio.

III. Investigación de Mercado/Segmentos Objetivo

En base a lo que se fue desarrollando en las secciones anteriores, se obtuvo que existen grandes tendencias en el país con el consumo de comida rápido y saludable/Premium. Dentro de estas tendencias se considera que la industria del café presenta una buena oportunidad para indagar.

A pesar de que se encontró la oportunidad de satisfacer esta necesidad por parte del consumidor, también se detectó que hay presencia de ofertas que ofrecen productos similares. Igualmente, para corroborar la validez de la necesidad, se llevó a cabo una investigación de mercado propia (Anexo C) para afirmar y comprobar la necesidad existente dentro del segmento objetivo.

Al hablar de investigación de mercado, nos referimos a la recopilación y análisis de información en lo que respecta al negocio propuesto para poder tomar decisiones dentro del campo de marketing estratégico y operativo. Roberto Dvoskin, menciona que la investigación de mercado tiene como objetivo descubrir la validez o invalidez de una hipótesis y no implica la búsqueda de información para luego hacer una hipótesis. Es por eso que la encuesta viene a demostrar la hipótesis de la necesidad del mercado vista como una oportunidad.

Por otro lado, Dvoskin hace referencia a que la segmentación del mercado es la identificación de un grupo de consumidores que se comporte de un modo similar ante determinado producto o servicio. Los segmentos no se crean, sino que hay que descubrirlos dentro del mercado. Para esto se utilizan los criterios de segmentación descriptos por Dvoskin.

En primer lugar, hay una segmentación geográfica, la cual requiere la división del mercado en diferentes unidades geográficas en donde se toma en consideración factores como el tamaño de la población, su densidad, el tamaño del área, el clima y el desarrollo económico. Por otro lado, se encuentra la

segmentación demográfica la cual incluye variables como la edad, el sexo, ocupación, ingresos, generación, educación y estado civil. Luego se encuentra la segmentación psicográfica, la cual incluye el estilo de vida, personalidad, actitudes, intereses y opiniones. La comportamental segmenta por el conocimiento que poseen de un producto y su lealtad al mismo.

En base a estas segmentaciones se decidió que el segmento objetivo para investigar la hipótesis son hombres y mujeres desde los 17 a 65 años, enfocándose mayormente en los millennials y centennials (17-25 años), que se encuentren estudiando una carrera universitaria y que buscan productos de calidad, saludables y que tienen tiempo escaso. El ámbito apuntado es la zona de victoria, cercano a la Universidad de San Andrés en donde gran parte de las personas son jóvenes universitarios que se adentran en el mundo del café.

Este grupo de consumidores tienen como características un estilo de vida saludable, consumiendo productos de buena calidad, cuidando su imagen y consumiendo las nuevas tendencias en todos los rubros. Tiene poco tiempo en su agenda y buscan poder cumplir con la mayor cantidad de compromisos posibles. Al ser un local para takeaway los estudiantes/profesores podrán llevarse el producto rápidamente a su lugar de trabajo y estudio sin detenerse y perderse compromisos.

Siguiendo estas ideas de investigación de mercado y segmento objetivo, se recopiló información en una encuesta sobre la posibilidad de satisfacer la necesidad de una cafetería Premium cercana a la universidad mostrando los resultados (Anexo D).

La encuesta se realizó a 80 personas de distintas edades en donde la mayoría (80%) fue el público apuntado entre 17 y 25 años mientras que el restante 20% fueron mayores de esas edades. En un 72% las personas encuestadas fueron estudiantes que toman al menos un café por día en su mayoría mientras que un 10% toma más de uno por día. En una escala del 1 al 5, el 83% consideró que valora con un 4 el consumo de alimentos "Premium", mientras que el 55% se identifica con un estilo de vida saludable y fit. La mayor parte de los encuestados consideran tomar café un hábito saludable sólo en la medida justa y prefieren tomarlo por la mañana. En términos de dónde tomarlo,

al ser un público joven, el 70% eligió llevarse el café y no tomarlo en el local. El 35% dijo que el consumo de café aumentó en el último año mientras que el 45% lo mantuvo. A la hora de la valoración del café, se descubrió que lo que más reconocen es la marca reconocida a la hora de decidir si es bueno. A la hora de ver el lugar de consumo, el 62% optó por consumirlo en cafeterías reconocidas mientras que el 30% lo consume en su casa. Todos los encuestados mostraron conocer la empresa Café Martínez y el 90% afirmó que, si tuviera un local cerca del trabajo, universidad o casa, lo consumiría.

En base a las respuestas obtenidas, se entiende que el mercado existente es amplio y los consumidores demuestran interés por el producto. Al haber variedad en la oferta es importante crear fidelidad con los clientes apuntados acercándole la mejor propuesta posible.

En términos de la demanda del producto a ofrecer podemos decir que el principal competidor es la cadena mundialmente reconocida “Starbucks” la cual compite directamente con Café Martínez y tiene proveedores ya fidelizados con su marca. La intención de la localización también implica la falta de un local de estos en la zona para poder captar a estos clientes que transiten por los alrededores de la universidad.

Se espera que, manteniendo la tendencia de consumo en crecimiento de la industria, no haya ganancias en el primer año debido a la inversión inicial pero sí para el segundo año tener un margen positivo que se mantenga durante los restantes años de vida de la franquicia.

IV. Modelo de negocio (CANVAS)

El plan de negocio será llevado a cabo a través de los componentes del modelo CANVAS. Este modelo de negocio consta de 9 piezas claves a través de las cuales se va a desarrollar y llevar a cabo la implementación de la franquicia de Café Martínez de manera eficaz.

Segmentos de clientes

El segmento de clientes al cual se enfoca el negocio propuesto apunta, principalmente, a los alumnos, profesores y personal que trabaja y estudia en la Universidad de San Andrés ya que la ubicación del local será cercana a la misma. Son personas que concurren a la universidad todos los días y pasan la mayor parte del día dentro de la misma, por ende, el negocio propuesto se les presenta como una gran oportunidad. Se busca apuntar tanto a las personas que se encuentren apuradas puedan rápidamente comprar un café o comer algo y seguir con su rutina y también a quienes quieren tomarse un momento para relajarse y disfrutar los beneficios del lugar con la opción de realizar tareas personales al mismo tiempo.

Propuesta de valor

La propuesta de valor de la empresa arrancó a fines del siglo XX con la idea de lanzar el primer café gourmet en la Argentina. Luego la empresa se fue expandiendo y comenzó a diversificar sus productos para ahora ofrecer un amplio menú en donde el cliente desea ir a la cafetería debido a que sabe lo que se ofrece y lo que va a consumir. La diferenciación más grande con respecto al resto de las cafeterías es la atención personalizada al cliente. Tiene que ver con un sistema europeo, en donde se da una atención a la mesa. Lo que se logra con este sistema es una gran cercanía entre el empleado y el cliente, logrando un servicio de atención personalizado.

Por otro lado, lo novedoso sería que se ofrece un servicio en donde el cliente en cuestión va a tener un espacio amplio y cómodo para disfrutar su experiencia. El servicio se da de manera rápida y efectiva y al mismo tiempo los productos tienen la particularidad de ser saludables, casero.

También, la idea de que la localización sea cercana a la universidad es una ventaja competitiva ya que capta a un público el cual está comenzando a consumir más café y podrán consumirlo también en otros ámbitos. Al mismo tiempo, estos clientes tienen una gran red para poder expandir su experiencia a través del boca a boca y así crecer.

Canales

En este caso el canal de distribución va a ser la Universidad de San Andrés ya que será promocionado a través de esta para los estudiantes. El motivo de poner la franquicia cercana a la universidad es que dentro del ámbito estudiantil el consumo de bebida y comida es muy grande. Asimismo, la Universidad de San Andrés ocupa un rango horario de día completo generalmente, lo cual genera que a través de todo el día el local pueda estar abierto a disposición de los estudiantes.

Al haber una sola opción de cafetería dentro de la universidad, la apertura de esta franquicia le da una opción extra a los estudiantes con la propuesta de una alternativa distinta a la que ya existe. Habría productos más sofisticados y de variedad para que el cliente tenga distintas opciones. Café Martínez tiene también cafés especiales lo cual hace hincapié en la idea de que, hoy en día, los consumidores se están adentrando cada vez más en el mercado del café y comienzan a buscar distintos tipos de café debido al crecimiento del consumo.

Relación con el cliente

La relación con el cliente en la apertura de esta franquicia busca tener una atención personal para generar una buena relación con el mismo. También se busca un servicio automatizado y eficaz lo cual remarca una de las grandes ventajas de la empresa. Los alumnos, profesores y personal que trabaja en la universidad son gran parte de clientela de la franquicia, como también el gran caudal de gente que transita por la zona diariamente. Por ende, la relación establecida con los clientes debe ser sólida para obtener los mejores beneficios del negocio.

De esta manera, una vez forjada esta relación, los clientes adquiridos hasta el momento ya comenzarán a ser habitué por sus experiencias anteriores satisfactorias. Al ser una universidad relativamente pequeña, no sería costoso poder establecer esta relación debido a que no se requiere de mucho personal. Este es un gran beneficio porque sin un personal amplio es más fácil lograr este tipo de relación esperada con el cliente.

Flujos de ingreso

La principal fuente de ingreso sería el dinero obtenido por las ventas de los productos de Café Martínez. Al ser una franquicia de una marca la cual ya cuenta con una gran cantidad de locales, el pricing es un elemento clave en donde se debe fijar precios para aportarle valor al cliente, pero al mismo tiempo también generar rentabilidad para la empresa. De esta manera, los precios se ajustan al valor que le da el cliente y no necesariamente a lo que realmente es el costo del producto.

Teniendo en cuenta la escasa variedad de opciones para el cliente en la universidad, los precios deben mediar entre lo que estarían dispuestos a pagar por el producto, pero sin abusar ya que podría generar una guerra de precios con el bar ya existente lo cual le quitaría negocio a la franquicia. El agregado de valor que le da el café gourmet y premium acompañado con un servicio automatizado, personalizado y el espacio cómodo donde poder disfrutar la experiencia, podría llegar a generar que el precio sea un tanto mayor.

Recursos claves

El recurso clave para la franquicia de Café Martínez es el local ubicado cercano a la universidad. La relación que existe entre el ámbito educativo y la industria del café es muy cercana por la cual la idea de abrirlo dentro de la zona garantiza grandes posibilidades de éxito. La ambientación de este es un elemento clave para poder atraer al cliente esperado, dándole un espacio nuevo para realizar sus actividades en donde cuenta con las comodidades necesarias. Más allá de aprovechar el local en sí, también se obtendría una gran ventaja con la utilización de la ubicación ya que los alumnos tienen la posibilidad de llevar su café premium desde el local y consumirlo dentro de la universidad.

Es importante destacar la importancia que le da Café Martínez a la red de franquiciados. Ellos invierten dinero y tiempo en capacitar a los franquiciados para lograr que sean ellos quienes ganen plata. Esta idea se ha ido perfeccionando cada vez más con el pasar de los años y las distintas experiencias. Por ejemplo, capacitan al personal, trabajan para que el menú se renueve constantemente y otros factores en donde están presentes para que la franquicia se desarrolle de la mejor manera.

Actividades claves

La actividad clave para el negocio es la idea de captar a la totalidad del cliente para poder maximizar los ingresos. Junto con el valor agregado otorgado por la experiencia brindada por el local y la marca, también se le sumaría un sistema de sumatoria de puntos que le otorgue ciertos beneficios al cliente en el futuro como por ejemplo descuentos y premios.

Sociedades claves

En primer lugar, la sociedad clave para desarrollar el negocio es tener la ayuda y el conocimiento de la empresa Café Martínez. Como se mencionó anteriormente, la experiencia que le brinda a los franquiciados y la ayuda para llevar a cabo el negocio es fundamental para el éxito de este.

Por otro lado, debido a la localización, la relación con la Universidad de San Andrés es de gran importancia para establecer convenios y beneficios para ambas partes y así impulsar el consumo debido a la cercanía con el local y que el negocio pueda perdurar. Por otro lado, los proveedores de la mercadería del local también son importante para poder optimizar al cien por ciento la experiencia que se busca brindarle al cliente, ya que es la generación máxima de valor.

Estructura de costos

La estructura de costos se basa primordialmente en costos fijos. En primer lugar, el pago para obtener la franquicia de Café Martínez aparece como primordial. La creación completa del local en donde se necesita un espacio físico y también los muebles que se precisan para ambientarlo de manera adecuada. También se necesita la maquinaria necesaria para realizar los cafés y también las comidas que se ofrecen en el menú. El pago de servicios también es un costo fijo, como la electricidad, agua y gas.

Por otro lado, con costos variables estarían los sueldos del personal necesitado para llevar a cabo el negocio, así como también la compra de materia prima.

V. Plan de Marketing

Al momento de hablar de un Plan de Marketing, se trata de un análisis que explica los pasos a seguir específicamente dentro del marketing para lograr los resultados que se propone uno. Es decir que un plan de marketing es una herramienta de suma importancia para toda empresa ya que facilita poder visualizar de forma integral el futuro y cumplimiento de los objetivos del negocio como también la gestión y organización de productos y servicios que se comercializan. Este análisis nos permite detectar los problemas y oportunidades que aparecen en el proyecto para poder tomar las mejores decisiones hacia el camino de la eficiencia. Por otro lado, también utiliza elementos relevantes como estudios de investigación del mercado para poder lograr los objetivos propuestos de manera más efectiva. Para lograr este plan, hay que tomar en cuenta diversas cuestiones como la de hacer un análisis estratégico del mercado, la empresa en sí misma y los consumidores. A lo largo de este trabajo se fue analizando con los distintos modelos, las oportunidades que ofrece el proyecto propuesto y como se maneja la industria y los consumidores para poder llevar adelante la franquicia. Se pudo llegar a un análisis en donde se apunta a un determinado sector de clientes y las necesidades que estos muestran para poder satisfacerlas y generar un efectivo desarrollo de las ideas implementadas en el proyecto. Finalmente, para hacer este análisis de marketing, se utiliza un marketing mix abordando el concepto de las "4 P's" de Mc. Carthy (1960). Estas variables se componen de políticas de productos, precios, distribución y publicidad y promoción.

Producto

Cuando se trata del producto ofrecido podemos decir que es unas de las principales fortalezas que va a tener el negocio propuesto. A través de las necesidades de nuestros clientes se detectó la importancia de ofrecer productos premium a través de una modalidad rápida y efectiva. Se busca distinguirse por sobre cualquier cafetería común para posicionarse de la mejor manera posible. Debido al crecimiento del mercado y la amplia demanda que existe se busca ofrecer un producto que coincida con el estilo de vida saludable que toma valor en los últimos tiempos.

El autor Theodore Levitt, introduce el concepto del éxito en el marketing a través de la diferenciación de productos y servicios. El autor trata la importancia de diferenciar cualquier producto o servicio con respecto a la oferta de la competencia. Cuando existen productos similares, el poder de las ventas reside en tener la capacidad de percibir y ofrecer las diferencias que pueden influir en los compradores. Levitt, indica que todo es diferenciable y que los productos genéricos no existen.

En términos del negocio ofrecido de Café Martínez, se trata de ofrecer no solo el producto sino una experiencia completa con el servicio diferencial. Ofertando una mayor cantidad de productos en su carta, mostrando rapidez en la atención y calidad en todos los productos para generar diferenciación por sobre el resto.

Levitt luego habla de las distintas caracterizaciones del producto. En primer lugar, el producto genérico, que es el producto básico. En el caso de Café Martínez vendría a ser el café por sí solo. Luego menciona el producto esperado, que tiene que ver con lo que el cliente considera esencial en la compra del producto. En este caso vendría a ser los productos diferenciales de alta calidad ya reconocidos por la importancia de la marca. Por último, el autor presenta el producto agregado, el cual se refiere a las características que no tienen que no son esperadas por el cliente pero que el mismo las valora y agregan valor al producto final. En el caso de esta franquicia, tiene que ver con los tiempos de entrega. El cliente obtendrá su producto conocido, de alta calidad, en un tiempo de entrega ágil que le permite continuar con sus compromisos.

Precio

La fijación del precio es una labor clave en donde se debe establecer el más adecuado para que el proyecto sea exitoso. El concepto indica la cantidad de dinero que el consumidor debe pagar para acceder al producto ofrecido. Dentro del marketing mix, la fijación de este es una de las cuestiones más complejas e importantes. Según los autores Nagle y Holden (1998) para esto hay que tener en cuenta el costo, el valor de lo ofrecido y la competencia.

En lo que se refiere al costo, se debe tener en cuenta ya que indica el valor mínimo a lo que se debe vender para cubrir los gastos y en base a esto

determinar el precio. Más allá de esto, es necesario entender lo que el consumidor estaría dispuesto a pagar ya que en base a eso podemos sacar un spread de ganancia. Los precios exactos se van a analizar en otra sección, pero en principio el precio del café va entre los \$100 y \$200 pesos mientras que la comida entre \$50 y \$150. Por otro lado, igualmente se incluyen promociones al llevar ciertos tipos de productos en especial.

Los autores también hablan sobre la elasticidad del precio que es lo que puede hacer que el precio baje o sube dependiendo del comportamiento del consumidor. Para esto habla de: conocimiento de sustitutos, relación precio-calidad, generar un valor exclusivo y coste de cambio.

Conocimiento de sustitutos: la competencia para este negocio es relativamente alta ya que existe una cadena importante como Starbucks al igual que diversas cafeterías comunes que hay en el país. Lo que destacaría a Café Martínez es competir directamente sólo con Starbucks debido a su intención de servicio mejorado junto con mercadería premium.

Relación precio-calidad: las personas están dispuestas a pagar un precio más alto cuando se trata de un café o alimento premium que tiene una marca ya establecida.

Generar un valor exclusivo: el valor exclusivo ya está generado por la empresa y la intención es poder extenderlo a los nuevos consumidores y mejorando día a día el servicio y la calidad.

Coste de cambio: al no ser un bien esencial hay que tener en cuenta que el precio toma un papel importante ya que de ser muy alto y tener otras opciones el consumidor puede bajar la demanda de este.

Para finalizar, los autores hablan de cómo se puede utilizar las distintas estrategias de precios los competidores para hacer marketing. En este sentido, nuestro mayor competidor, Starbucks, utiliza precios elevados teniendo en cuenta que ya es una marca establecida y los consumidores pagan por el valor del producto y el poder que sienten al tener este café. Por ende, una buena idea para Café Martínez es colocar los precios ligeramente por debajo de la competencia y ofreciendo ciertos descuentos; por ejemplo, comprando un café

en especial sumado a un alimento, el precio se reduzca en un 30%. De esta manera se comienza a captar ciertos clientes en relación a la competencia.

Plaza

Al hablar de “plaza” en el concepto de Marketing Mix nos referimos a la estrategia de distribución a utilizar. Lo que debe hacer el canal de distribución es facilitar al consumidor la obtención del servicio en cuestión. Poniéndolo en términos del autor Hoffman (2007), un canal de distribución es “una red de organizaciones que crean utilidad de tiempo, de lugar, de posesión para los consumidores y usuarios comerciales”. Para esto, según el autor, es necesario definir la estructura del canal que se encuentra formada por tres variables: la extensión del canal, la intensidad del canal y, por último, los intermediarios.

Cuando el autor habla de la extensión del canal, se refiere la cantidad de niveles que hay en el canal. En el caso de Café Martínez se trata de un canal de tres niveles; esto es así ya que los productores de las materias primas entregan sus productos a la cafetería para que luego el local tenga el contacto final con el consumidor. En segundo lugar, Hoffman plantea la idea de intensidad del canal, refiriéndose a la cantidad de intermediarios que participan en el canal de distribución. En el caso de Café Martínez, éste será exclusivo debido a que el consumidor solo podrá comprar platos de Café Martínez exclusivamente en los locales. Por último, los intermediarios son, según el autor, los tipos de intermediarios que se eligen para el canal de distribución. Probablemente, quienes provean a Café Martínez sean mayoristas ya que tienen una mejor oferta de precios. Sin embargo, la franquicia también se nutrirá de minoristas que tienen productos de mayor calidad y más específicos para producir de manera efectiva lo que el local desee.

Igualmente, Hoffman también dispone que la estructura del canal de distribución depende de otros tres factores: las tareas de distribución, los aspectos económicos de las tareas de distribución y, por último, el deseo de la administración por controlar la distribución. Cuando hablamos de Café Martínez, el más importante a tener en cuenta es el control de la distribución. Esto se debe a que la marca se destaca por ofrecer productos de buena calidad por ende se debe tener el mayor control posible de los proveedores y de esta manera cumplir

con los requisitos no sólo de los consumidores sino también de la marca a nivel mundial. Para completar el concepto con lo que el autor establece, dado que se trata de una franquicia, el concepto de poder presentado adopta una gran importancia. Esto quiere decir que la casa matriz tendrá un poder importante sobre nosotros dado que debemos adaptarnos a los requerimientos y especificaciones establecidas por la franquicia. Debido a esto, el canal de distribución será corto y controlado, con la menor cantidad de intervinientes posibles para poder cumplir con lo establecido.

La ubicación del canal será clave para que la distribución y llegada a los consumidores sea efectiva. Por ende, se considera que la ubicación perfecta teniendo en cuenta la cercanía con la universidad sería en el bajo de San Isidro. Los proveedores de Café Martínez se deberán adaptar a los requerimientos de la franquicia con sus estándares de calidad necesaria para ofrecer un producto y servicio premium a los consumidores.

El local estará ubicado en la calle Quintana al 1000 en Victoria, San Fernando, a unos pocos metros de la Universidad de San Andrés (anexo B). En esta ubicación el tránsito de los posibles consumidores es alto teniendo en cuenta también el tránsito del público estudiantil de la universidad. A pocos metros de avenidas sumamente importantes como la Avenida del Libertador y la Avenida Juan Domingo Perón, el acceso al local será cómodo y asegura un flujo importante de personas.

En términos de la efectividad del canal de marketing, otro aspecto importante a tener en cuenta es la logística. Según Hoffman (2007) ello consistente en el planeamiento, implementación y control de los flujos físicos de los materiales y de los productos finales de su punto de origen a su punto de uso. La logística, constituye entonces un sistema formado por diferentes factores como el transporte, manejo de materiales, inventarios, almacenaje y empaque.

Con respecto al transporte, dado que el proyecto consta de un solo local de Café Martínez, se cree que el flujo será fluido, que no habrá que controlarlo demasiado y puede quedar a cargo de los mismos proveedores y que la recepción de la mercadería sea en el local ya que es una zona abierta y accesible para que se genere la entrega. El tiempo de procesamiento de pedidos será un

factor fundamental para seleccionar a nuestros proveedores, ya que se necesitan proveedores que puedan otorgar de manera rápida los productos que se generan y tenerlos disponibles lo antes posibles debido a que la marca se caracteriza por tener productos de calidad, es decir que tienen que ser frescos. Esto quiere decir que se debe tener un constante contacto con los proveedores para poder recibirlos de manera rápida en cualquier momento del día para poder contar con sus productos y que nuestros clientes puedan vivir la mejor experiencia dentro de nuestro local.

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, el café deberá tener un recambio constante ya que al ser el producto principal debe estar en óptimas condiciones para el consumo. Los alimentos que no tengan problemas para poder mantener su calidad podrán ser guardados en stock durante un periodo más extenso. El almacenamiento será en el mismo local para tener los productos al alcance y habrá una logística especial para los productos que deben ser renovados constantemente para mantener el estándar de calidad.

Promoción

Cuando se habla de promoción, nos referimos a la estrategia de comunicación utilizada para dar a conocer los productos al cliente e influenciarlo a adquirirlos. Dentro de la estrategia de promoción, veremos específicamente el concepto de publicidad que es el que principalmente va a tener influencia en el desarrollo de la franquicia de Café Martínez. Según el autor mencionado anteriormente, Hoffman (2007), la publicidad tiene como objetivo informar al consumidor final acerca de los productos del anunciante y los beneficios de la marca, tratando de influir en su decisión. En este sentido, se puede decir que la publicidad agrega valor modificando las percepciones del consumidor. El autor explica que la publicidad puede ser de dos maneras: de carácter directo o indirecto. Se dice que es directa cuando se llega al consumidor sin medios intermediarios, como por ejemplo a través de correo postal o electrónico. Por otro lado, es indirecta cuando se utilizan medios para realizar una comunicación masiva. En el caso de Café Martínez, a pesar de que ya es una marca conocida y establecida, la comunicación hacia sus clientes objetivo será tanto directa como indirecta. Dentro de estos términos, el autor establece que la estrategia de

publicidad cuenta con 5 actividades: establecimiento de los objetivos de publicidad, elaboración del presupuesto de publicidad, establecimiento del posicionamiento de marca, creación de los mensajes publicitarios y selección de los medios publicitarios.

El primer objetivo de la publicidad del nuevo local de Café Martínez va a ser la llegada a los nuevos consumidores apuntados que serán los más jóvenes que comienzan a indagar en el mundo del café, la comida premium y el servicio de primer nivel. Para esto es necesario una gran exposición de la llegada de un local innovador dentro del ámbito universitario ubicado a unos pocos metros del establecimiento educativo para que en los primeros meses haya un gran impacto en este público y se pueda esparcir de manera efectiva y darle un golpe de fuerza a la marca que igualmente ya es conocida. De esta manera se busca atraer a los nuevos futuros consumidores del producto y también a los ya existentes ofreciéndoles un concepto de alcance rápido para poder continuar con sus tareas diarias mejorando su calidad de vida e implementando los productos ya conocidos de Café Martínez que se encuentran bien posicionados. En este sentido, en primer lugar, se comunicará la llegada de un local nuevo de Café Martínez en una ubicación preferencial y con una modalidad de atención totalmente diferencial junto con los ya reconocidos productos premium y café de primera gama.

Hoffman luego también hace referencia al establecimiento del posicionamiento de marca y con ello se refiere a lo que la empresa desea que los consumidores al cual se apunta piensen de la marca. En este sentido la idea de la franquicia es continuar con el posicionamiento que ya tiene la marca, pero reforzando en ciertos conceptos que lo hacen diferencial como la calidad que tiene el café con respecto al resto y un modelo de atención no sólo rápido y efectivo sino que te hace sentir como si estuvieras tomando un café en tu casa y al mismo tiempo consumiendo productos que harán un impacto favorable en la calidad de vida. Para esto se debe tener un local totalmente ambientado para que el cliente viva una experiencia especial junto con personal entrenado para cumplir con estas expectativas y por último una relación buena con los proveedores que entregaran los mejores productos del mercado para ser consumidos. De esta manera se logrará tener una experiencia del cliente de

punta a punta inolvidable que hará que se fidelicen con la marca y sean consumidores frecuentes del producto.

La cuarta actividad que presenta el autor es la creación de los mensajes publicitarios. Para esto se debe tener en cuenta las publicidades que utiliza la marca en su actualidad y los mensajes que se transmiten para estar acorde a los requisitos y lo que la marca busca. También se buscará indagar en las mejores estrategias y lo que capta a la sociedad que consume el producto y teniendo en cuenta apuntar a los clientes jóvenes que harán crecer a la franquicia de Café Martínez propuesta. Para esto se puede utilizar campañas directas a través de folletos y publicidades dentro de la universidad para captar a los jóvenes estudiantes. Por otro lado, hoy en día los influencers de redes sociales tienen una gran llegada al público apuntado por ende ese canal es fundamental. Se considera sumamente importante elegir bien a estos influencers ya que es sabido que la llegada que tienen al público es muy amplia debido a que tienen miles de seguidores. Se entiende que, con las redes sociales, estas personas aportan una visión similar a los medios de comunicación convencionales, pero con diferencia que la llegada es más directa y precisa y al mismo tiempo se pueden medir los datos del impacto que tiene. Por otro lado, se le da una apariencia más creíble a lo que se promociona ya que se ve a una persona como uno consumiendo el producto y esto genera una sensación distinta en la persona que ve la publicidad. Los seguidores de estas personas muchas veces desean ser como ellos o mismo consumir los productos que ellos consumen ya que los toman como “ejemplos a seguir”. Dicho esto, se apunta a llegar a distintos influencers del momento para que promocionen el nuevo local ubicado ya que la marca ya será conocida por los que ven la publicidad.

Por otro lado, también se aplicará publicidad tradicional haciendo hincapié en la nueva ubicación de la franquicia mostrando la ya conocida marca de Café Martínez que los clientes ya están familiarizados. Esto será a través de carteles, no sólo en la zona del local sino también por la zona de capital federal ya que los consumidores del producto son personas que se mueven por las distintas partes de la ciudad. Al tener ya clientes de la marca, también será utilizada el canal del correo electrónico debido a que existe una gran base de datos con los clientes frecuentes del producto que dejan sus datos personales para obtener distintos

beneficios y novedades. Aquí se informará especialmente la ubicación del nuevo local junto con la novedad de la ambientación y la calidad de servicio de atención y mostrando un local abierto a la naturaleza, distinto a los locales en la ciudad que se encuentran más encerrados. Por otro lado, por los primeros meses previos al lanzamiento y los primeros meses que se lance el local, la publicidad oficial de la página web, publicidades en los medios digitales, revistas, diarios e internet estarán enfocadas en la nueva franquicia para darle un primer impulso y genere cierto impacto.

A su vez, se utilizará una estrategia de promociones dentro del local para comenzar a impulsarlo y que el público comience a consumir en el mismo. Habrá beneficios específicos que será clave para captar a los primeros clientes.

En base a lo expuesto, creemos que realizar tareas de marketing digital resulta muy importante para entender el éxito o no de nuestra propuesta de estrategia de marketing. Se considera muy importante y oportuno que la empresa decida invertir en una agencia con altos conocimientos de analytics de manera tal de gestionar nuestras campañas en las redes sociales. Según lo analizado en base al plan de marketing, la estrategia de Café Martínez se centra principalmente en la diferenciación por sobre el resto de las cafeterías. Según Porter (1991), existen tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, estrategia de enfoque y diferenciación. La primera tiene lugar cuando la empresa busca posicionar a su marca como la más accesible del mercado y la segunda tiene que ver con la posibilidad de dirigirse a un nicho del mercado, es decir una estrategia que no hay competidores ya que las necesidades no son comunes o que sus necesidades no están satisfechas por la oferta.

Con la estrategia de diferenciación se busca que la empresa tenga productos y atributos que se diferencie por encima de sus competidores para posicionarse mejor. Para esto, uno de los aspectos claves de Café Martínez es seguir con la idea de tener el mejor café de todos ya que de eso se trata su principal negocio y acompañarlo con un diferencial en servicio y productos de alta calidad. Al mismo tiempo buscar productos que la competencia no ofrece para captar clientes nuevos y retener a los existentes. Por último, es importante tener en cuenta el presupuesto que se tiene para el marketing ya que tampoco puede ser excesivo. La mayor parte del presupuesto será implementado antes

del lanzamiento del local y en los primeros meses de ser lanzado ya que al ser una marca conocida no necesitará seguir invirtiendo en publicidad una vez que el local ya sea conocido. Luego de los primeros meses de lanzamiento, la publicidad irá disminuyendo y se analizará a partir de los resultados si es necesario seguir invirtiendo y cuánto. Debido a que también estamos en un país muy cambiante, hay que tener en cuenta los cambios en el mercado para tomar las mejores decisiones con respecto a las inversiones. Esto, igualmente, será desarrollado en el capítulo de Costos, finanzas e inversión.

VI. Operaciones del Negocio

Definir los procesos es un punto clave para cualquier empresa, ya que ayuda a optimizar cada punto de contacto con el cliente. Un proceso bien definido y especificado da lugar a una mejor y más eficiente interacción con el cliente, además de optimizar el uso de los recursos. Para eso hay que definir el proceso, documentarlo, evaluarlo y mejorarlo constantemente, a medida que se detectan fallas e ineficiencias. Esto está dicho basado en la teoría sobre la administración de las operaciones a la cual aluden Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008).

En este capítulo se describirá el proceso de gestión de las operaciones que utilizará Café Martínez para lograr una ventaja competitiva en la industria del café y gastronómica. Para esto, se clasificará a los procesos entre centrales, es decir, aquellos fundamentales para la operatoria normal de la organización y, por otro lado, los procesos de soporte, aquellos que apoyan a las actividades centrales de la empresa. Los primeros se dividirán a su vez entre operaciones de atención al público y de cocina y almacenamiento para facilitar el análisis propuesto.

Localización

Como se mencionó en el plan de marketing, la nueva franquicia de Café Martínez estará ubicada en el bajo de San Isidro, lo cual es un ambiente verde y abierto cercano a la Universidad de San Andrés. El local deberá ser lo suficientemente grande para poder ambientarlo de manera adecuada y que sea

amplio para la comodidad del cliente. El local en sí debería tener aproximadamente 200m² mientras que la parte exterior contaría con 100m² de espacio.

Operaciones de atención al público

Estas incluyen todas las actividades que tienen que ver con las interacciones con el cliente desde su llegada al local hasta finalizar el pago. Cuando el cliente ingresa a la cafetería, va a acceder a un mostrador en donde va a poder ver en cartelera los distintos tipos de cafés con su precio al igual que una vitrina mostrando los alimentos para consumir junto con otras bebidas adicionales. En esta barra se toma el pedido del cliente y se espera luego a que se entreguen los productos. Otra modalidad es entrar a la cafetería y sentarse en una mesa para ser atendido personalmente por el personal del local y que los productos sean entregados directamente en la mesa. En la primera opción, luego de hacer el pedido se cobra con distintos métodos de pago mientras que en la segunda opción el cobro se hace cuando el cliente se retira.

Operaciones de cocina y almacenamiento

Estas operaciones incluyen todas aquellas actividades implicadas desde la recepción de los insumos hasta la entrega del producto final a los clientes. En este sentido, los pedidos de materia prima serán realizados dependiendo de la frescura de los productos en cuestión como se mencionó en la sección anterior. Los insumos que no pueden durar almacenados serán pedidos con mayor frecuencia para evitar el desperdicio e ir teniéndolos dependiendo de la demanda del mismo. Por otro lado, los insumos que se puedan almacenar serán pedidos con menor frecuencia y se guardarán en el mismo depósito del local para ir reponiendo a medida que se consuma. Como se mencionó anteriormente, la relación con los proveedores va a ser fundamental ya que el negocio depende en su mayor parte de tener los productos para poder producirlos, por ende, esta ida y vuelta debe ser excelente. Una vez forjada una buena relación se comenzará a indagar en nuevos métodos de servicio y pago a los proveedores para poder sacar el mejor provecho del costo que implica y gastar la menor cantidad posible. Una vez recibidos los productos se hará la correspondiente higienización de los mismos para asegurarse que se encuentren en las mejores

condiciones para ser vendidas a los clientes y se guardarán en los depósitos correspondientes ya sea refrigerado o no. Al mismo tiempo habrá un encargado para revisar que todo el pedido esté completo y se encuentren en buen estado para poder ser vendido por la cafetería. Se necesitará tener un registro electrónico en donde se pueda relevar la mercadería en stock para tener esta información y poder realizar pedidos constantemente y no quedarse sin productos ya que esto caería mal en los consumidores. Esta labor la haría el encargado del local ya que es quien luego efectuará el pedido de la mercadería necesaria. Habrá dos turnos de personal atendiendo en donde habrá tres dentro de la barra preparando el café y las comidas y tres atendiendo al cliente en las mesas acercando los pedidos. Los turnos serán, el primero desde la apertura del local hasta las 15:00 mientras que el segundo será de 15:00 hasta la hora de cierre.

Equipamiento requerido

El equipamiento para la nueva franquicia de Café Martínez tiene que ver con cierta maquinaria para hacer el café, equipos tecnológicos para procesar los alimentos y las bebidas junto con elementos de cocina y artículos que complementen. La maquinaria incluye, a grandes rasgos, dos máquinas para hacer café, horno, heladeras, freezers, lavavajillas, entre otros. También habrá cámaras de seguridad con alarmas, cajas registradoras, posnet para tarjetas de crédito y débito. Los elementos de cocina incluyen los necesarios para que los clientes puedan consumir los productos.

Control de calidad

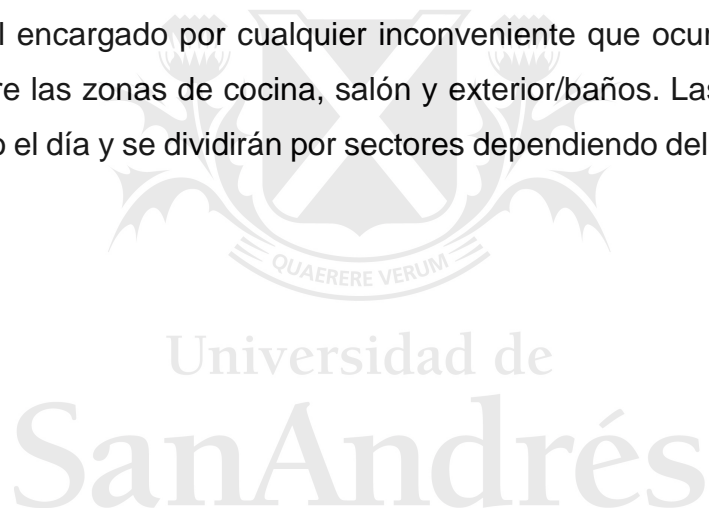
El control de calidad puede ser definido a partir de dos enfoques: calidad en los procesos y la calidad en la visión de los clientes. El primero se enfoca en demostrar que los procesos de Café Martínez se encuentran en regla y sería de modo informativo para los clientes y el segundo tiene que ver con la visión de los clientes para que la marca pueda entender los puntos a favor y en contra que el cliente observa para poder mejorarlos. Esto se haría a través de encuestas y cuestionarios en donde el cliente obtendría una recompensa por brindar la información.

Administración

Si bien la administración central del negocio estará a cargo del fundador, adicionalmente el encargado va a estar a cargo de realizar los pagos a los proveedores y monitorear los ingresos por clientes; llevar a cabo el registro de operaciones diarias en el sistema, pagar las expensas, gastos e impuestos necesarios, así como también liquidar los sueldos de los empleados. Esta persona reportará directamente al fundador, el cual va a supervisar también junto con el encargado algunas de estas tareas.

Mantenimiento y limpieza

El personal de limpieza será contratado directamente por la empresa para no tener inconvenientes con el mismo y tendrá dos personas. Ambas tendrán que reportar al encargado por cualquier inconveniente que ocurra. El personal se dividirá entre las zonas de cocina, salón y exterior/baños. Las dos personas trabajarán todo el día y se dividirán por sectores dependiendo del horario del día.



VII. Costos, Finanzas e Inversión

A través de un estudio detallado de las necesidades básicas para poner en funcionamiento un local de Café Martínez, el fee de ingreso es de 150 mil pesos más IVA mientras que la inversión inicial sin stock es de 3.5 millones de pesos teniendo en cuenta la nueva iniciativa de la marca de abrir franquicias “Low Cost”. El stock inicial tiene un costo de 250 mil pesos más IVA aproximadamente por ende la inversión total es de 4 millones de pesos aproximadamente sin contar el IVA y sin tener en cuenta los siguientes conceptos que se agregan al costo de inversión inicial:

Concepto	Importe
Equipamientos y maquinarias	\$ 2.000.000
Equipos tecnológicos	\$ 500.000
Utensilios de cocina	\$ 300.000
Muebles	\$ 1.000.000
Decoración	\$ 500.000
Remodelación	\$ 2.000.000
Gastos de constitución	\$ 500.000
Gastos de alquiler	\$ 1.500.000
Gastos de organización	\$ 700.000
Gastos imprevistos/ajustes	\$ 1.000.000
Total	\$ 10.000.000

Detalle de los costos:

Equipamiento y maquinarias: Esto tiene que ver con los gastos descritos en la sección de operaciones como equipamiento y las maquinarias que se van a requerir para llevar a cabo la franquicia.

Equipos tecnológicos: También tiene que ver con operaciones, pero en este caso lo que van a ser los equipos tecnológicos.

Utensilios de cocina: Son todos los elementos de cocina necesarios para elaborar los productos.

Muebles en general: Implica todo el mobiliario del local, como la barra, las banquetas, los estantes como también la vajilla y otros elementos.

Decoración: El monto tiene que ver con la ambientación del local al estilo de la marca y sus respectivos detalles.

Remodelación: Costo de refaccionar el local alquilado.

Gastos de constitución: Implica gastos notariales, inscripción en los registros públicos, licencias del municipio, y otros trámites.

Gastos de alquiler: El monto se calculó teniendo en cuenta dos años de alquiler de local sumándole el ajuste del valor de un 15% luego de cada 6 meses transcurridos.

Gastos de organización: Estos gastos tienen que ver con lo que implica el análisis de la puesta en marcha, y los gastos que surgen a partir del armado del negocio en sí.

Gastos imprevistos/ajustes: Todos los gastos que pueden aparecer de imprevistos y que hay que cubrir. Fue calculado haciendo aproximadamente el 12% del costo acumulado hasta los gastos de organización.

Estructura de capital

Para llegar a tener la inversión inicial planteada anteriormente, se definió que los recursos para afrontarla saldrán de capital propio a través de un préstamo bancario para tener la mayor parte del porcentaje de la inversión y así tener el poder en la toma de decisiones. Por otro lado, también habrá ayuda de aporte de capital por parte de amigos y familiares para completar el capital necesario restante.

Capacidad del local

El local a utilizar está ubicado en la calle Quintana al 1000, en Victoria, San Fernando. Está ubicado a una cuadra de Avenida Perón y de Avenida del Libertador lo cual tiene una gran accesibilidad. El local cuenta con una capacidad

de 37m2 la cual es una medida para utilizar el estilo de Café Martínez a la barra. El horario de atención es de 8:00hs hasta las 20:00hs.

Ventas

Para explicar las ventas del negocio se llevará a cabo un análisis teniendo en cuenta los días disponibles en donde el local va a tener participación. Para hacer el cálculo se tiene en cuenta que Café Martínez abre todos los días de la semana, incluyendo los feriados. Teniendo en cuenta estos parámetros, los días en los cuales abre el local queda demostrado de la siguiente manera:

Concepto	Días
Días en la semana	7
Total días en el año	366
Feridos	19
Días que trabaja CM	347

El cálculo tiene que ver con la posibilidad de atender al público en todos los días de la semana exceptuando los feriados ya que el flujo de personas es menor teniendo en cuenta que parte de nuestra clientela tiene en cuenta los estudiantes de la universidad.

Amortizaciones

Concepto	Vida útil
Equipamientos y maquinarias	10
Equipos tecnológicos	5
Utensillos de cocina	3
Muebles	3
Decoración	3
Remodelación	5

Concepto	Importe
Equipamientos y maquinarias	200.000
Equipos tecnológicos	100.000
Utensillos de cocina	100.000
Muebles	333.333
Decoración	166.667
Remodelación	400.000
Total	1.300.000

Ventas detalladas

Horario	8-20hs
Mesas	4

	8hs a 11hs	11hs a 13hs	13hs a 15hs	15h a 17hs	17hs a 20hs
Promedio por mesa	1,25	2	3	2	1,5
Lugares max	5	8	12	8	6
Rango hs	3	2	2	2	3
Duración de comida hs	0,75	1	1	1	0,75
Turnos	4	2	2	2	4
Ocupacion	90%	40%	60%	40%	75%

Cientes	18	6	14	6	18
Ticket promedio	\$ 250	\$ 250	\$ 375	\$ 250	\$ 250

Takeaway Q	40	15	25	15	30
Takeaway P	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200

	Día		Mes		Año			
Ingresos local	4.500	1.600	5.400	1.600	4.500	17.600	528.000	6.336.000
Ingresos Taeway	\$ 8.000	\$ 3.000	\$ 5.000	\$ 3.000	\$ 6.000	25.000	750.000	9.000.000
Ingresos totales	\$ 12.500	\$ 4.600	\$ 10.400	\$ 4.600	\$ 10.500	42.600	1.278.000	15.336.000

Margen %						50%	50%	50%
Margen monto						\$ 21.300	\$ 639.000	\$ 7.668.000

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Atenuación	50%	100%	100%	100%	100%	100%
Ingresos finales	7.668.000	15.336.000	15.336.000	15.336.000	15.336.000	15.336.000
Margen final	3.834.000	7.668.000	7.668.000	7.668.000	7.668.000	7.668.000

Costos

Empleados					
Cargo	Sueldo	Cantidad	Periodos	Monto	Comentarios
Encargado	55.000	1	13	715.000	1 alcanza para las hs de semana y findes
Cocineros/ barra	40.000	4	13	2.080.000	2 x turno x 2 turnos = 4
Cargas sociales				1.201.850	43%
Total		5		3.996.850	

Servicios			
Cargo	Costo mensual	Periodos	Monto
Agua, luz y gas	14.000	12	168.000
Limpieza	14.400	12	172.800
Internet	2.000	12	24.000
Telefono	300	12	3.600
Total			368.400

Alquiler				
Cargo	m2	Monto	Periodos	Monto Total
Alquiler	37	18.000	12	216.000
Expensas		5.000	12	60.000
Total				276.000

Resumen costos anuales

Campos	Costo anual
Alquiler + expensas	276.000
Sueldos + Cargas sociales	3.996.850
Servicios	368.400
Impuestos municipales	96.000
Sistema de información	48.000
Mantenimiento	60.000

Estado de Resultados

Pesos constantes de 2020	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas brutas sin IVA	7.668.000	15.336.000	15.336.000	15.336.000	15.336.000
CMV	3.834.000	7.668.000	7.668.000	7.668.000	7.668.000
Regalías	153.360	306.720	306.720	306.720	306.720
Margen Bruto	3.680.640	7.361.280	7.361.280	7.361.280	7.361.280
Margen %	48%	48%	48%	48%	48%
Alquiler + expensas	276.000	276.000	276.000	276.000	276.000
Sueldos	3.996.850	3.996.850	3.996.850	3.996.850	3.996.850
Mantenimiento	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Servicios	368.400	368.400	368.400	368.400	368.400
Sistemas	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000
Impuestos municipales	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000
Costos Operativos	4.845.250	4.845.250	4.845.250	4.845.250	4.845.250
EBITDA	- 1.164.610	2.516.030	2.516.030	2.516.030	2.516.030
EBITDA %	-15%	16%	16%	16%	16%
Amortizaciones	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000
EBIT	- 2.464.610	1.216.030	1.216.030	1.216.030	1.216.030
EBIT %	-32%	8%	8%	8%	8%
Ingresos Brutos	287.550	575.100	575.100	575.100	575.100
Impuesto a las ganancias	-	364.809	364.809	364.809	364.809
Resultado Final	- 2.752.160	276.121	276.121	276.121	276.121
Resultado %	-36%	2%	2%	2%	2%

CAPEX	2020	2021	2022	2023	2024
Canon de ingreso	150.000	-	-	-	-
Acondicionamiento del local + maquinaria	3.500.000				
Total	3.650.000	-	-	-	-

Cashflow: VAN y TIR

Resultado	-	2.752.160	276.121	276.121	276.121	276.121
CAPEX	-	3.650.000	-	-	-	-
Saldo IVA	-	633.471	483.471	-	-	-
Saldo Ganancias		-	164.809	264.809	9.765	-
Saldo Amortizaciones		1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000
Cashflow final	-	5.735.631	2.224.401	1.840.930	1.585.886	1.576.121

TIR	10,7%
VAN	\$ 75.992,95

Cost of capital	10%
-----------------	-----

Con los cálculos mencionados, se puede calcular una TIR de 10,7% lo cual resulta una inversión atractiva. Al analizarla en conjunto con el VAN, y ser positivo, termina de reforzar la idea de que es un proyecto rentable.

VIII. Equipo

En el siguiente apartado, evaluaremos las necesidades y requerimientos del equipo para el exitoso funcionamiento de la franquicia de Café Martínez. El principal socio para llevar a cabo el proyecto es Manuel Pintos, Licenciado en Administración de Empresas. Profesionamente, me dedico a las finanzas, ya que trabajo en un banco y tengo basto conocimiento del rubro. Como todo millennial comparto la mirada de una vida saludable en donde el tiempo para disfrutar los momentos es escaso y se necesita poder aprovechar cada instante, pero manteniendo la calidad y el estilo de vida.

De esta manera, seré el accionario principal aportando la mayor parte del capital necesario para llevar a cabo el proyecto, como se ha explicado en el apartado de finanzas. En cuanto al rol de ejercer, no será muy específico ya que estaría involucrado en la toma de decisiones principales para el desarrollo de este teniendo en cuenta también la contratación de los empleados y el ida y

vuelta con los proveedores. A si mismo también estará el aporte de un mánager del local quien será el que está metido en el día a día del negocio.

Dentro de las tareas operativas del local, creemos apropiado contar con cinco empleados debido la modalidad de la franquicia. Dentro de los cinco empleados se repartirán las distintas tareas aportando cada uno con en su rol falta para hacer más eficiente la atención. El local tendrá atención a la barra como se denomina el estilo de franquicia en dónde los clientes serán asesorados en los distintos productos para vivir la mejor experiencia.

Para todos los empleados contratados por la franquicia se hará una capacitación para que los mismo se encuentren alineados con los requerimientos y la cultura que significa trabajar para una marca tan reconocida. De esta manera la misma marca se hará cargo de estas capacitaciones para que, en poco tiempo, se adapten a la forma de trabajar y puedan cumplir con su rol y que los procesos sean los mismos que en cualquier otra franquicia de la marca para que los clientes se sientan familiarizados y cómodos.

Se considera necesario también tener un tracking de lo que viene siendo la métrica de la publicidad online para aumentar el flujo del local y tener una buena gestión de la imagen, la comunicación y comercialización de la franquicia. Para esto se contará con un experto en análisis de los datos publicitarios online. Por otro lado, en términos aspectos legales contaremos con el asesoramiento de Gonzalo Pintos, mi hermano, abogado especializado en derecho de empresas y también de Cecilia Brazzola, actual abogada de Café Martínez.

VIII. Aspectos Legales

Como todo emprendimiento, es importante armar una estructura jurídica que permita desarrollar el negocio con la menor cantidad de riesgos posibles y que cumpla con la normativa vigente.

Uno de los requisitos fundamentales para poder instalar la franquicia de Café Martínez es la constitución de una persona jurídica que limite la responsabilidad de los socios. En Argentina los negocios suelen desarrollarse comúnmente a través de dos tipos de personas jurídicas; las Sociedades

Anónimas (S.A.) y las Sociedades de Responsabilidad Limitada. (S.R.L). Consideramos que dado el tipo de negocio resulta más conveniente constituir una S.R.L. ya que éste tipo societario conlleva menores costos de mantenimiento y cumple con el objetivo de limitar la responsabilidad de sus socios.

En este sentido, uno de los requisitos impuestos por Café Martínez a los fines de otorgar la franquicia es que la sociedad que opere la franquicia debe estar controlada por quien opere la cafetería Café Martínez. Esto es, que la persona responsable de que la franquicia funcione debe tener al menos el 51% de las cuotas/acciones de la sociedad franquiciada.

En el proceso de obtención de la franquicia Café Martínez, el primer paso que se cumple antes de empezar la negociación es la suscripción de un acuerdo de confidencialidad mutuo, donde las Partes se comprometen a no divulgar la información confidencial que reciben de parte de Café Martínez mientras se negocian los términos de la relación comercial. Éste es un convenio estándar que suele utilizarse en toda relación comercial a los fines de dar seguridad a las Partes de que su información confidencial no será utilizada con fines ajenos a ella.

Una vez suscripto el acuerdo de confidencialidad, el aspirante a tomar una franquicia de Café Martínez debe realizar una *reserva de punto <ad-referéndum>*. Esto es, el franquiciado debe proponer a Café Martínez el lugar donde pretende instalar la cafetería bajo dicha marca, la cual no debe interferir con los radios de exclusividad de otros franquiciados de la marca y abonar un monto en concepto de reserva o seña. Mediante esta reserva, y mediando la conformidad expresa de Café Martínez, el franquiciado se asegura la prioridad para instalar la cafetería dentro de ese territorio. En caso de ser rechazada por Café Martínez, ésta debe devolver el importe de la reserva abonado por el aspirante a franquiciado.

Una vez firmada la reserva de punto y aceptada por Café Martínez y constituida la persona jurídica, el siguiente paso es la suscripción del contrato de franquicia.

El Contrato de Franquicia es el documento mediante el cual Café Martínez otorga oficialmente el derecho al Franquiciado para operar una cafetería bajo la

marca y sistema de Café Martínez. El contrato de franquicia se encuentra regulado por nuestra legislación en el Libro Tercero, Título IV, Capítulo 19 del Código Civil y Comercial de la Nación. En particular, los artículos 1514 y 1515 regulan las obligaciones tanto del Franquiciante como del Franquiciado¹.

El contrato de franquicia puede calificarse asimismo como un contrato de adhesión ya que el franquiciado tiene poco margen de negociación en el mismo, teniendo la obligación de aceptar la mayoría de las condiciones que impone el Franquiciante a la hora de contratar. Esto es así ya que el sistema de franquicias así lo requiere, ya que la característica principal del negocio es la uniformidad del mismo y que la experiencia del consumidor sea la misma, independientemente del local donde consume los productos de la marca.

El contrato de franquicia suele instrumentarse como una carta oferta y no como un contrato bilateral, a los efectos de evitar el pago del impuesto de sellos que los fiscos locales suelen imponer a ese tipo de documentos. Por lo tanto, se envía una oferta que contiene la totalidad de los términos y condiciones por los cuales se regirá la relación comercial entre las partes que debe ser aceptada formalmente dentro del plazo otorgado en la oferta.

Universidad de

¹ **ARTICULO 1514.- Obligaciones del franquiciante.** Son obligaciones del franquiciante:

- a) proporcionar, con antelación a la firma del contrato, información económica y financiera sobre la evolución de dos años de unidades similares a la ofrecida en franquicia, que hayan operado un tiempo suficiente, en el país o en el extranjero;
- b) comunicar al franquiciado el conjunto de conocimientos técnicos, aun cuando no estén patentados, derivados de la experiencia del franquiciante y comprobados por éste como aptos para producir los efectos del sistema franquiciado;
- c) entregar al franquiciado un manual de operaciones con las especificaciones útiles para desarrollar la actividad prevista en el contrato;
- d) proveer asistencia técnica para la mejor operatividad de la franquicia durante la vigencia del contrato;
- e) si la franquicia comprende la provisión de bienes o servicios a cargo del franquiciante o de terceros designados por él, asegurar esa provisión en cantidades adecuadas y a precios razonables, según usos y costumbres comerciales locales o internacionales;
- f) defender y proteger el uso por el franquiciado, en las condiciones del contrato, de los derechos referidos en el artículo 1512, sin perjuicio de que:
 - i) en las franquicias internacionales esa defensa está contractualmente a cargo del franquiciado, a cuyo efecto debe ser especialmente apoderado sin perjuicio de la obligación del franquiciante de poner a disposición del franquiciado, en tiempo propio, la documentación y demás elementos necesarios para ese cometido;
 - ii) en cualquier caso, el franquiciado está facultado para intervenir como interesado coadyuvante, en defensa de tales derechos, en las instancias administrativas o judiciales correspondientes, por las vías admitidas por la ley procesal, y en la medida que ésta lo permita.

ARTICULO 1515.- Obligaciones del franquiciado. Son obligaciones mínimas del franquiciado:

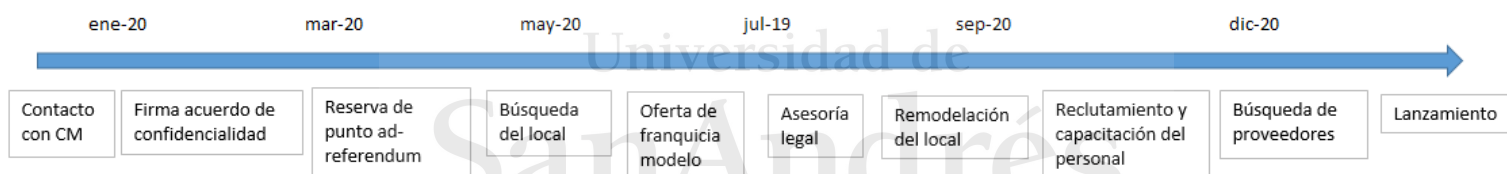
- a) desarrollar efectivamente la actividad comprendida en la franquicia, cumplir las especificaciones del manual de operaciones y las que el franquiciante le comunique en cumplimiento de su deber de asistencia técnica;
- b) proporcionar las informaciones que razonablemente requiera el franquiciante para el conocimiento del desarrollo de la actividad y facilitar las inspecciones que se hayan pactado o que sean adecuadas al objeto de la franquicia;
- c) abstenerse de actos que puedan poner en riesgo la identificación o el prestigio del sistema de franquicia que integra o de los derechos mencionados en el artículo 1512, segundo párrafo, y cooperar, en su caso, en la protección de esos derechos;
- d) mantener la confidencialidad de la información reservada que integra el conjunto de conocimientos técnicos transmitidos y asegurar esa confidencialidad respecto de las personas, dependientes o no, a las que deban comunicarse para el desarrollo de las actividades. Esta obligación subsiste después de la expiración del contrato;
- e) cumplir con las contraprestaciones comprometidas, entre las que pueden pactarse contribuciones para el desarrollo del mercado o de las tecnologías vinculadas a la franquicia.

Por último, al momento de la aceptación de la oferta de franquicia se debe abonar a la empresa el arancel de ingreso, esto es, el precio pactado para obtener la franquicia.

Otro de los aspectos legales fundamentales para la instalación de la cafetería es obtener la habilitación comercial de parte de la Municipalidad de San Fernando la cual implica cumplir con los siguientes requisitos: declaración responsable, certificado de aptitud ambiental, pago de tasa correspondiente, y una verificación mediante una inspección previa. En caso de cumplir con los requisitos propuestos por la municipalidad se podrá otorgar la habilitación comercial para proceder con el establecimiento de la franquicia.

IX. Plan de Implementación y Riesgos

Este capítulo tiene como objetivo mostrar detalladamente el paso a paso de implementación de la franquicia de Café Martínez junto con los posibles riesgos del negocio.



Como se mencionó a lo largo del trabajo, uno de los principales riesgos es la posible idea de una baja en el consumo del café por parte del público apuntado. Debido a que está comprobado que el consumo del café fue creciendo a lo largo del tiempo con la aparición de la generación millennial, hay cierto riesgo en que dentro de los centennials (nacidos luego del año 2000), comiencen a disminuir su consumo sustituyéndolo con otros productos. Esto se puede combatir haciendo una gran campaña de publicidad dentro de la universidad para captar a ese público entrante y facilitarles el acceso a los productos ofreciendo una buena atención y calidad.

Por otro lado, también aparece el riesgo de la gran oferta y variedad de opciones similares que puede haber por la zona de implementación de la

franquicia. Esto genera que haya una posible dispersión del público al cual se apunta dada la ubicación específica del local, lo que puede generar un posible fracaso del negocio. Otro riesgo tiene que ver con los cambios políticos y los ciclos económicos que atraviesa el país lo cual genera un riesgo por la volatilidad de la economía argentina. De haber cambios en la economía que afecte el consumo, se buscarían formas de mantener el negocio funcionando a través de distintas ofertas y descuentos para facilitar el acceso al producto.

En el caso de que el negocio no funcione, al ser franquicia contamos con el apoyo económico de la casa matriz de Café Martínez. Esto significa que en caso de que los resultados no acompañen, Café Martínez como marca puede dar su apoyo económico para intentar cambiar la situación debido a que con el capital propio no se podría hacer semejante esfuerzo. Si la única opción fuera cerrar el negocio, se pueden rescindir ambos contratos (alquiler del local y franquicia) y ofrecer la maquinaria especial a la marca Café Martínez o mismo a otros negocios de la misma industria a quienes pueden serles útiles.

X. Conclusiones

Para concluir, podemos decir que la iniciativa de abrir una franquicia de Café Martínez en el partido de San Fernando, resulta ser una propuesta interesante para ingresar a un negocio competitivo donde hay alta rentabilidad y futuro crecimiento. El mercado del café y la gastronomía ofrece la oportunidad de, a través de una propuesta premium y diferencial, lograr obtener gran parte del mercado para tener un negocio rentable.

Las oportunidades que se identificaron como también la ayuda de la marca ya establecida por detrás, generan que las probabilidades de éxito sean aún mayores. La investigación del crecimiento de la industria también indica la factibilidad del proyecto. Por otro lado también, los costos menores que implica establecer la franquicia indican que los factores sean alentadores.

En términos financieros, el resultado del análisis descripto anteriormente resulta sumamente atractivo arrojando métricas de VAN y TIR positivos

recuperando la inversión en el segundo año de haberse establecido. Esto indica que es un plan de negocio que resulta factible y con grandes chances de éxito, aunque hay que tener en cuenta la volatilidad del mercado y del país que se encuentra en constante cambio lo cual puede generar algunos imprevistos que afecten el negocio. La propuesta de la franquicia “low cost” junto con la línea de productos Premium y diferencial junto con la ayuda de una marca reconocida generan grandes posibilidades de crecimiento y éxito.



Universidad de
San Andrés

Bibliografía y Fuentes de Información

- Euromonitor: <https://cafesabora.com/en/node/466>
- Tormo Franquicias: <https://tormofranquicias.es/ventajas-desventajas-la-franquicia/>
- <https://www.lanacion.com.ar/2068047-dia-internacional-del-cafe-en-el-pais-crecio-su-consumo-de-la-mano-de-la-sofisticacion>
- <https://tormofranquicias.es/ventajas-desventajas-la-franquicia/>
- <https://www.zonaprop.com.ar/propiedades/local-en-alquiler-ubicado-en-victoria-a-una-cuadra-42880908.html>
- <https://www.buenosaires.gob.ar/vicejefatura/desarrollogastronomico/programa-de-ingreso-la-gastronomia-pig>
- <https://www.vivus.com.ar/blog/franquicias-en-argentina>
- Hoffman, D. Et al. Principios de marketing y sus mejores prácticas. Thomson, 3° edición 2007. Capítulo 11.
- Hoffman, D. Et al. Principios de marketing y sus mejores prácticas. Thomson, 3° edición 2007. Capítulo 13.
- Krajewski, L., Ritzman, L. y Malhotra, M. Administración de operaciones. México: Pearson Educación, 2008.
- Dvoskin, R. Fundamentos de marketing. Buenos Aires. Granica. 2004.
- Levitt, T. “El éxito en el marketing a través de la diferenciación de productos y servicios”.

Anexos:

Anexo A



Anexo B: local de alquiler



Anexo C: encuesta para investigación de mercado

Sexo:

- Masculino
- Femenino

Edad:

- Entre 17 y 25
- Entre 26 y 35
- Entre 36 y 50
- Mayor a 50

Actividad:

- Estudiante
- Profesional
- Otro

¿Con qué frecuencia tomas café?

- Nunca
- 1 vez por semana
- Más de una vez por semana
- 1 vez por día
- Más de una vez por día

¿Cuánto valoras los alimentos "Premium"? (1 al 5)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

¿Te identificas con la vida saludable y fit?

- Si
- No



Universidad de
San Andrés

¿Consideras el café un hábito saludable?

- Si
- Si, en la medida justa
- No

¿A qué hora del día tomas café?

- Mañana
- Tarde
- Noche
- Durante todo el día

¿Preferís llevarte el café o tomarlo en el local?

- Llevarlo
- Tomarlo en el local

¿Tu consumo de café aumentó en el último año?

- Si
- No, disminuyó
- Se mantuvo

¿Qué valoras del café?

- La marca
- El aroma
- El gusto
- El país
- El precio
- Otro

¿Dónde suele tomar café?

- En casa
- Confitería de barrio
- Cafetería reconocida
- Máquina expendedora



¿Conoces Café Martínez?

-Si

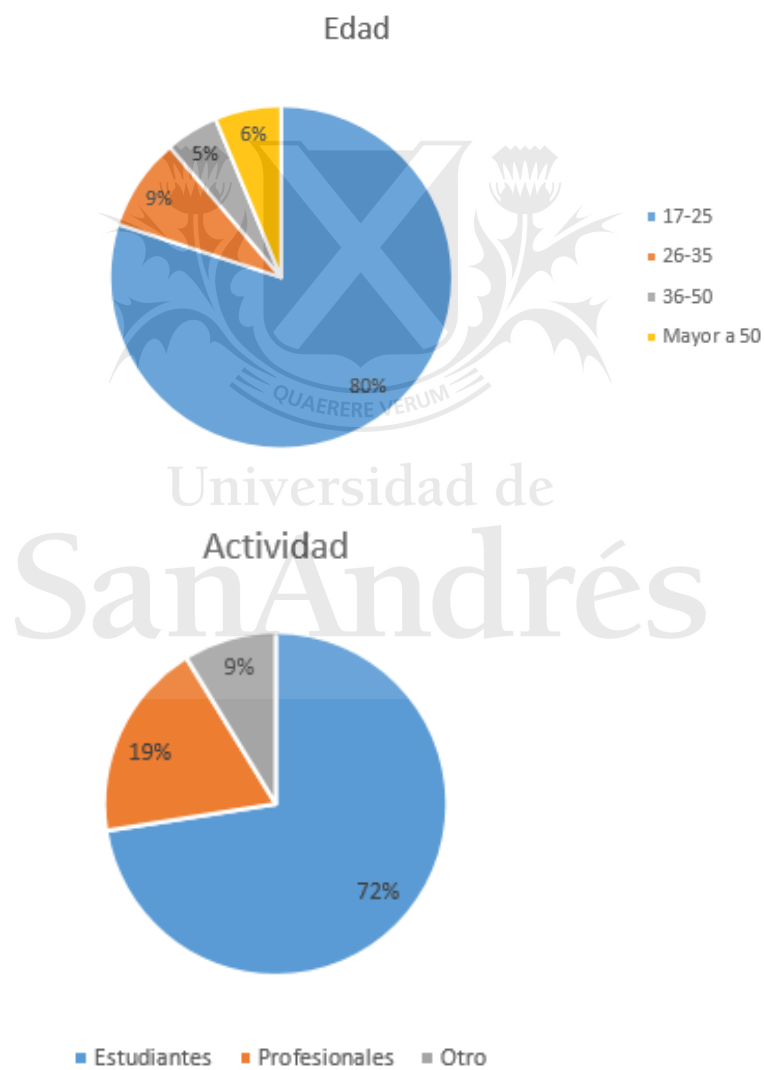
-No

¿Lo consumirías si tenes la oferta cerca de tu casa, universidad o trabajo?

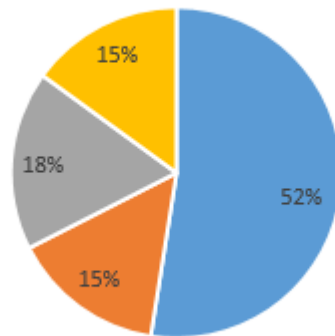
-Si

-No

Anexo D: resultados de encuesta

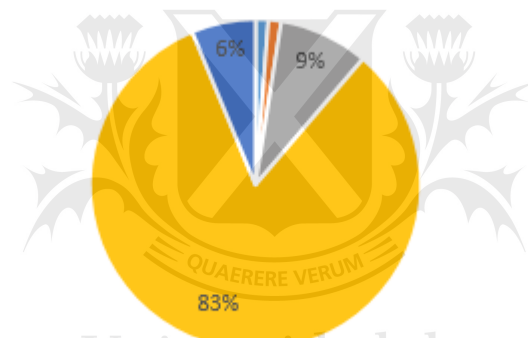


Frecuencia



■ 1 por día ■ Más de 1 por día ■ 1 por semana ■ Más de 1 por semana

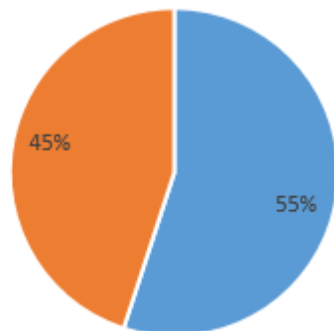
Valoración



Universidad de San Andrés

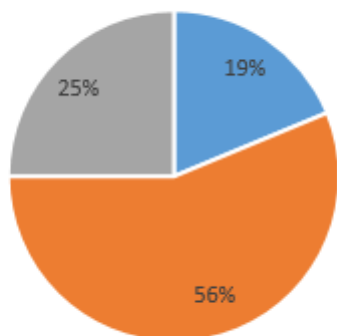
■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

Estilo de vida saludable

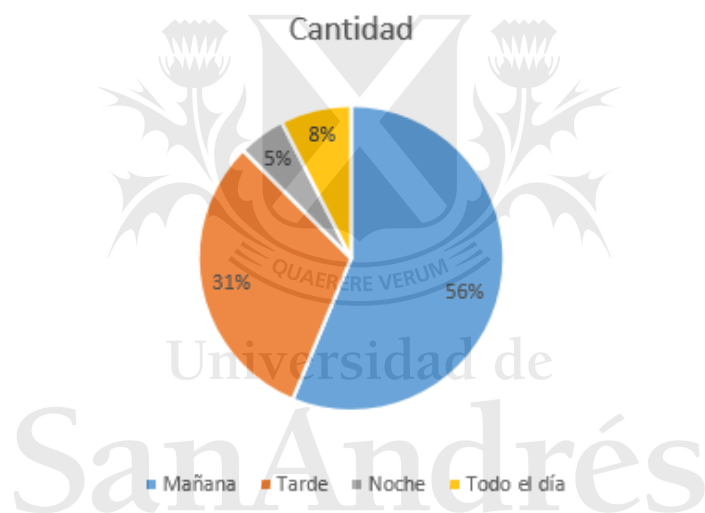


■ Si ■ No

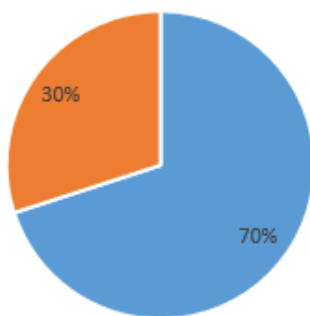
Café: hábito saludable?



■ Si ■ Si, en la medida justa ■ No

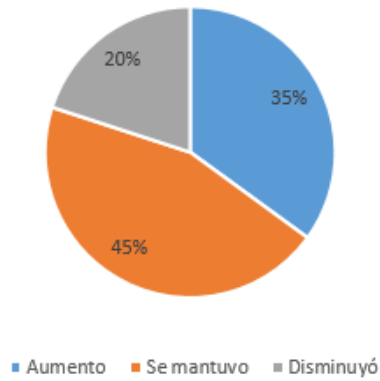


Dónde tomarlo

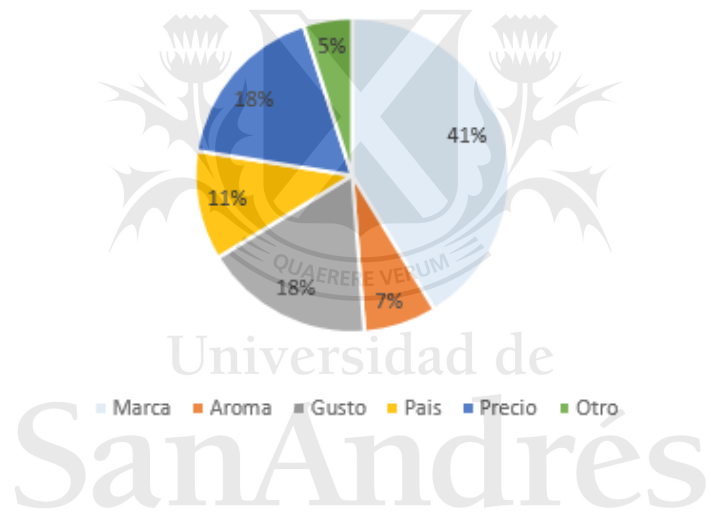


■ Llevarse ■ Local

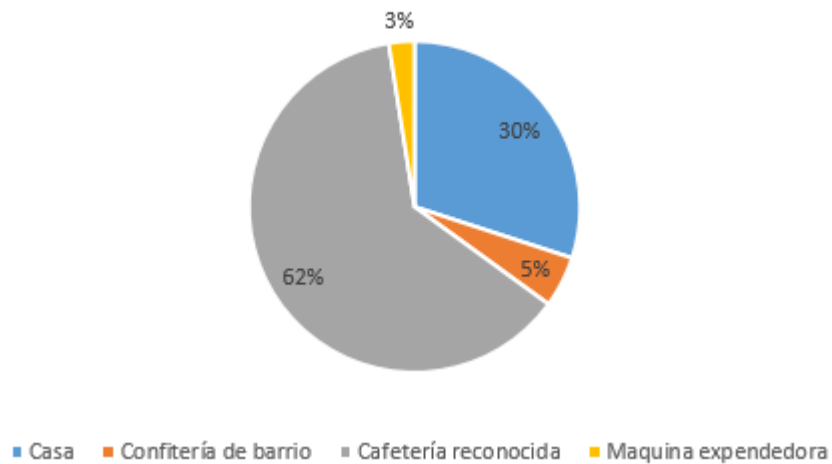
Consumo último año



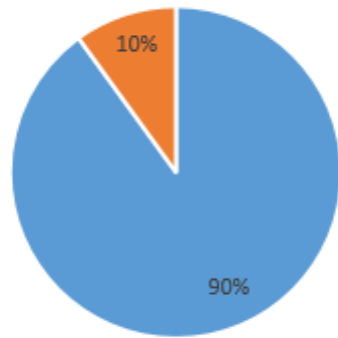
Qué valoras?



Dónde lo toman?



¿Consumirías Café Martínez?



■ Sí ■ No



Universidad de
San Andrés