



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Trabajo Final de Graduación

“Green1000”

-

Autor: Valentin Arenas Tiezzi

Legajo: 27266

Mentor: Nicolas Ramos

Argentina

Modalidad plan de negocios

Capítulo 1. Introducción.

1. Evaluación de la oportunidad y propuesta.
2. Clientes target.
3. Ámbito geográfico.

Capítulo 2. Análisis del sector e investigación del mercado

1. Alrededor del mundo.
2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.
3. Análisis Pestel.
4. Particularidades del mercado.
5. Segmentación del mercado.

Capítulo 3. Canvas

Capítulo 4. Plan de Marketing

1. Ventajas competitivas.
2. Segmentos a servir.
3. Nuestros productos.
4. Estilo del restaurante.
5. Comunicación.
6. Distribución.

Capítulo 5. Plan de operaciones

1. Plan de implementación.
2. Influencia de los factores del contexto.
3. Procesos.
4. Cadena de valor.

Capítulo 6. Plan financiero

1. Plan de salida y plan de contingencia.

Capitulo 7. Equipos y personal con su debido plan de implementación y sus riesgos

1. Recursos materiales.
2. Manual de operaciones para recursos humanos.
3. Lay -Out.
4. Localización.
5. Capacidad.
6. Gastos de insumos.

Capitulo 8. Aspectos legales

1. tipo de empresa y forma jurídica
2. habilitación comercial
3. código de habilitación de la ciudad de Buenos Aires

Capitulo 9. Conclusión

Bibliografía

Apéndice



Capítulo 1: Introducción

Evaluación de la Oportunidad y Propuesta

Al analizar el mercado, logramos percibir que hay una gran diferencia en cuanto a la cantidad de ofertas de productos y servicios relacionados al cuidado del cuerpo. ¿A qué nos referimos con esto? Como todos podemos ver, la cantidad de gimnasios, plazas deportivas, boxes de crossfit y otros estilos de ejercicio se hacen visibles en varios puntos de las ciudades. Esto es debido a que la sociedad está cada vez más naturalizada al hecho de entrenar, pero algo que captó seriamente mi atención fue que no hay muchos restaurantes/bares que acompañen esta tendencia, y los que lo hacen hoy en día están funcionando con mucho éxito.

¿De dónde nace esta visión crítica que permitió encontrarme con la oportunidad? Comenzaré explicando un poco el porqué siento que aquí hay una gran oportunidad de negocio. Desde muy pequeño mi vida estuvo completamente basada en el deporte. Estuve federado y competí a nivel internacional en tenis y golf, lo cual me permitió conocer cuál es la manera correcta de alimentarse y entrenar. Luego, a mis 16 años, el mundo del gimnasio y ejercicio físico comenzó a ser una necesidad en los deportes y a cobrar mayor importancia. Con ello vino acompañado el aspecto alimenticio, que juega un rol fundamental en la vida de un deportista de alto rendimiento. Esto me permitió entender la importancia de lo que consumimos y cómo se puede ver reflejado no solo en nuestro organismo, sino también en nuestra apariencia física y rendimiento. Es por esto por lo que se me ocurrió sumergirme en el mundo gastronómico para lograr solucionar una necesidad que al día de hoy no está cubierta. Estamos en un momento donde la sociedad está generando una tendencia muy relacionada con el mundo Green, lo fitness, lo saludable y el ejercicio, donde hacer ejercicio y darle importancia al cuidado del cuerpo pasó de ser una moda a instaurarse como una costumbre dentro de la sociedad.

La oportunidad clave en este negocio es ser uno de los pioneros en el mundo gastronómico al ofrecer algo diferenciado que hoy en día no está explotado de la manera que debería estarlo en todo el país. Pretendemos lograr que sea la oferta quien se adapte a la demanda y no la demanda quien deba adaptarse a la oferta. Aquí es donde surge la idea del negocio, donde ponemos la experiencia del cliente como nuestro pilar fundamental para lograr el éxito.

Este modelo de negocio ya funciona en otras partes del mundo. Por ejemplo, en Estados Unidos hoy en día hay una compañía (Sweetgreen) que está valuada por encima del billón de dólares y se encuentra en plena etapa de expansión a futuro. En la gran mayoría de las capitales importantes del mundo podemos ver una tendencia donde las sociedades han hecho del ejercicio y la alimentación parte de su vida cotidiana. Las personas tienen un mayor grado de concientización sobre lo que ingieren, por lo que creemos con seguridad que hay un gran mercado por explotar en Argentina en lo que se refiere al mundo gastronómico, relacionado al cuidado de la salud.

Green1000 surge a partir de la percepción de la existencia de un público dispuesto a consumir productos que se adapten a su estilo de vida y, de la ineficiencia de una oferta similar en el mercado.

Esas son las razones por las que presento un negocio que se adapta a la cultura healthy caracterizada por una alimentación donde predominen los productos saludables pero deliciosos, y por sobre todo, que ofrezca un servicio rápido y eficaz.

La propuesta de valor que ofrecemos es la de satisfacer una necesidad desatendida. Hasta el momento no hay ninguna opción que ofrezca productos que sean:

- Realmente ricos (elemento emocional).
- Opciones saludables y fitness.
- De carácter estilo fast food y accesibles (elemento económico y dinámico).

Por lo tanto, ofreceremos un concepto de cafetería que les brinde un conjunto de opciones (desayuno, almuerzo, y merienda) que se adapte a la alimentación propia del estilo de vida de las personas.

La ubicación sería cercana a oficinas, universidades y centros de entrenamiento donde haya gran caudal de personas jóvenes y activas. Nuestro segmento target realiza distintas actividades físicas con cierta constancia, lo cual será una característica importante. Además, pretendemos lograr un ambiente donde se permitirá socializar con otras personas que compartan el mismo estilo de vida.

La idea principal que motivó a la creación de este proyecto fue romper con el paradigma que sostiene que el fast food debe ser comida chatarra, y que si no es chatarra no puede ser delicioso. Es por ello que Green1000 se constituye como una cafetería en la que las personas pueden optar entre una

variada oferta de alimentos y bebidas que se adaptan al estilo healthy pero que a la vez, tenga la personalidad bien distintiva de un millennial.

En primer lugar, es importante dejar en claro cuáles serían los productos que pensamos ofrecer a nuestros clientes. Nuestro negocio se basaría fundamentalmente en ensaladas pre-armadas o personalizadas, sándwiches, tartas, batidos proteicos/veganos/frutales, postres a base de productos sanos o fitness, wraps, aguas y jugos propios con la marca del lugar, postres y delis, barritas de cereal, budines y cookies. También ofreceremos opciones un poco menos saludables pero que cuenten con una baja cantidad de azúcar y no sean dañinos a nuestro cuerpo, como los que podemos encontrar en una pastelería. Esto es para que nuestros clientes tengan la opción de darse un gustito. Tendremos también pokebowls con arroz, quinoa, pollo, lentejas etc.

Apostamos a que todos nuestros productos lleven el logo del local, así sean nuestros vasos, platos, bandejas, envoltorios, bolsas de delivery, etc. Nuestras recetas serán diferentes, repletas de sabores de estación que generan amor a primera vista. Según la estación del año, ofreceremos cierta variedad de productos. Esto evitará que el cliente se aburra de comer siempre lo mismo durante todo el año. Otra característica que tendremos será que no ofreceremos comida con agregados químicos, conservantes ni nada del estilo. No queremos caer en lo que ofrecería una dietética ni un lugar puramente de ensaladas, sino que buscamos ofrecer una cantidad de opciones que atraigan prácticamente a todos aquellos clientes que quieran comer rico pero que a la vez no les haga daño. Pretendemos posicionar nuestra marca como el lugar donde podrás encontrar aquello que buscas con un delicioso gusto y que sea sano al mismo tiempo.

Creemos fuertemente que la relación con nuestros proveedores de materias primas debe ir más allá de una simple relación comercial. Buscamos generar un vínculo en el cual podamos depositar nuestra confianza en ellos, y ellos se sientan felices de pertenecer a nuestra propuesta generada para los clientes. Es por esto que los productos que utilizaremos siempre serán frescos. Para esto, todas las mañanas nos stockeamos de los productos que necesitemos durante el día.

El negocio tendrá 4 pilares fundamentales para funcionar:

1. Lo primero será ofrecer una solución rica y saludable a la hora de comer.
2. En segundo lugar, estos productos deberán contar con agilidad en el servicio de compra y entrega de los mismos.

3. En tercer lugar, haremos énfasis en que haya una fuerte participación en las redes sociales ya que nuestro target son millennials, quienes pasan gran parte del día navegando en ellas.
4. Y en cuarto lugar, crearemos restaurantes con mucho diseño y estilo, donde se perciban colores fuertes, modernos y energéticos.

Cliente Target

Una vez que tenemos bien claros nuestros pilares fundamentales es momento de segmentar el mercado y apuntar a nuestro tipo de cliente target. Estos serán personas entre 20 y 40 años, haremos foco especialmente en los millennials ya que estos son el 30 por ciento de la población. Este tipo de clientes son personas energéticas, modernas, activas, y es allí donde queremos instalarnos al compartir las mismas características. También pretendemos apuntar a aquellos que trabajen y tengan un estilo fitness, es decir, que sigan una alimentación saludable y hagan ejercicio. Como bien todos sabemos, los millennials son una generación que está muy pendiente de las redes sociales y hacen uso de la tecnología con gran facilidad. Por ende, es aquí donde queremos y debemos hacer fuerte hincapié.

Luego de haber mencionado cuál será el segmento target y cuáles son sus pilares fundamentales, nos sumergimos en mayor profundidad con los detalles del negocio.

En primer lugar, me gustaría explicar el porqué del nombre. Green1000 viene a hacer referencia a la idea de un estilo de vida que une la alimentación saludable con los millennials. Green1000 es simple, pegadizo y conlleva un claro mensaje. También, hace referencia a la palabra en inglés “meal”, que traducida al castellano viene a ser “comida”.

Ámbito Geográfico

El modelo de negocios está pensado para comenzar a operar en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en barrios como Núñez, Belgrano, Palermo o Recoleta (Comunas 2,13 y 14). Esto no quiere decir que sea el único ámbito geográfico al cual nuestro negocio logre acaparar, sino que consideramos que en un inicio será donde iniciaremos presentando nuestra propuesta gastronómica. Es ahí donde el perfil de cliente hacia el cual nos dirigimos realiza sus entrenamientos, ya sea en centro deportivos, clubes, parques al aire libre; y posee el poder adquisitivo suficiente para poder adquirir los productos que ofrecemos. En dicho ámbito geográfico, las principales locaciones en las cuáles pueden ubicarse las cafeterías son:

- Parque Tres de Febrero (Bosques de Palermo): es el espacio verde más grande de la ciudad con 370 hectáreas. Se trata de un punto estratégico por la gran cantidad de personas que concurren a realizar diversas actividades físicas dentro del lugar y sus alrededores (entrenamientos con personal trainers, caminatas, paseos en rollers, ciclismo, y running). Además, es una zona cercana a gimnasios de Crossfit y clubes deportivos. Por otro lado, más allá de estas actividades, es un lugar donde la oferta gastronómica que se presenta no apunta al mismo estilo o rubro en el cual buscamos desarrollarnos.
- Núñez: donde se concentran una gran cantidad de gimnasios. Además, está rodeado por grandes y muy concurridas instituciones deportivas como el Club Ciudad, el CeNARD (Centro Nacional de Alto Rendimiento Deportivo), el Club River Plate y el Club Obras Sanitarias entre otras. Esto significa que es un lugar en donde es posible encontrar gente *fitness*, que realice actividad física en alguno de estos lugares.
- Las Cañitas: se trata también de una zona muy asistida por personas que realizan deporte, ya que cuenta con muchos gimnasios cercanos, sobre todo especializados en CrossFit, grupos de runners, y Centros de Natación. Además, dispone de numerosos parques equipados con estaciones para entrenarse al aire libre y hacer actividades de fitness.

- Avenida del Libertador y Avenida Cabildo: sobre las cuales se ubican una gran cantidad de gimnasios y centros de entrenamiento diversos, así como también clubes deportivos.

Con esto, nuestros objetivos son:

1. Reconocimiento de marca: llegar a posicionarnos como líderes dentro de la industria alimenticia relacionada al estilo de vida healthy/fast food.
2. Interacción con los usuarios: queremos generar contenido que motive a nuestros potenciales clientes (leads) a likear, comentar y compartir nuestras publicaciones de manera tal que se sientan identificados con nuestra marca y generar así la fidelización del consumidor.
3. Atraer potenciales clientes a través de la concientización sobre la importancia del cuidado de la salud mediante una alimentación sana.
4. Asociarnos a la imagen de facultades, gimnasios, oficinas como WeWork y centros de entrenamiento mediante banners de Google Display en sus sitios web.

La zonificación que elegimos para iniciar es clave para generar contenido y movimiento de marca en nuestros clientes target, y lograr transferir todo esto hacia otros lugares. No pretendemos limitar nuestra propuesta a un territorio geográfico, ya que en el futuro se espera lograr franquiciar nuestra propuesta de negocio hacia todo el país.

San Andrés

Capítulo 2: Análisis del Sector e Investigación del Mercado

Para comenzar, se hará referencia a algunos datos cuantitativos para el análisis de la evaluación de una oportunidad que creemos que está insatisfecha hoy en día.

Alrededor del Mundo

Cuatro tendencias macro ambientales están contribuyendo a un mayor enfoque en la salud y bienestar: una población mundial que envejece; el aumento de las tasas de enfermedades crónicas; el aumento del autocuidado, tratamiento y prevención; y un aumento de los consumidores cada vez más educados y conectados.

La sensibilidad a los alimentos también está influyendo en las preferencias alimentarias. Más de un tercio (36%) de los encuestados del Estudio Global dicen tener una alergia o intolerancia a uno o más alimentos. También, los datos de ventas al por menor han mostrado un fuerte crecimiento de los productos que son para sensibilidad a los alimentos en el Reino Unido, Alemania y los EE.UU. Por estas razones, casi dos tercios de los encuestados globales (64%) dice seguir una dieta que limita o prohíbe el consumo de algunos alimentos o ingredientes. Los datos de ventas minoristas muestran que los consumidores están reduciendo ciertos alimentos que son altos en grasa, azúcares o sodio; pero sigue habiendo espacio para indulgencias en las dietas de los consumidores, particularmente golosinas más saludable.

Los consumidores están adoptando una mentalidad de volver a lo básico, centrándose en ingredientes simples y menos alimentos procesados. Más de la mitad de los consumidores dicen que están evitando ingredientes artificiales, hormonas o antibióticos, los organismos modificados genéticamente (OMG) y bisfenol A (BPA). Hay una clara oportunidad para servir mejor a las necesidades dietéticas de los consumidores. Entre los encuestados que dicen

que tienen sensibilidad a ciertos alimentos o siguen una dieta especial, menos de la mitad (45%) cree que sus necesidades se cumplen plenamente por la oferta actual de productos¹.

En el año 2017, el 67% de la población argentina realizaba actividad física regular, convirtiéndose en el cuarto país del mundo en el ranking de países con mayor predominio de actividad física.²

Además, de acuerdo al Estudio Global sobre la salud y Percepciones de Ingredientes del 2016 surge una serie de datos relevantes para este Plan de Negocios:

- El 58% de los encuestados deseaba que hubiera una mayor oferta de productos 100% naturales.
- El 53% estaría dispuesto a pagar más por los alimentos y las bebidas que se ajustaran a sus demandas saludables.³

Sin embargo, no existen en el país muchas empresas que se dediquen a ofrecer una alimentación rica, saludable y natural para el segmento definido. Es por eso, que muchas veces esas personas terminan asistiendo a cafeterías que no brindan estos productos y sólo consumen aquellas pocas alternativas que se adaptan a sus necesidades o llevan sus propias viandas de comidas ya preparadas para, por ejemplo, acompañar el café o el té.

El Informe sobre Cafés y Bares en Argentina realizado por Euromonitor International y publicado el 25 de abril de 2018, establece que el valor de las ventas totales en 2017 para el país fue \$43.300.000.000.

¹ Datos de Alrededor del mundo provenientes de The Nielsen Company. Junio 2019
<https://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/latam/docs/reports/2016/EstudioGlobalNuestraComidaYMente.pdf>

² Datos provenientes de Infobae. Junio 2019.
<https://www.infobae.com/salud/fitness/2017/10/31/argentinos-fit-el-pais-esta-en-el-top-five-de-actividad-fisica-mundial/>

³ Datos provenientes de The Nielsen Company Junio 2019.
<https://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/latam/docs/reports/2016/EstudioGlobalNuestraComidaYMente.pdf>

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes

Los clientes no tienen un gran poder de negociación. La industria gastronómica tiene precios variados pero muy establecidos por lo que, la única opción del cliente es no acudir al negocio. El emprendimiento posee la ventaja de apuntar a un público muy particular que realmente no tiene opciones ya que, son pocos los lugares de gastronomía orientados al estilo de vida 'Healthy Fast Food' en el rango de calidad y estilo que planeamos ofrecer.

Poder de negociación de proveedores

La gastronomía es un entorno de negocios muy popular por lo que, existe una gran cantidad de proveedores. A pesar de que necesitamos ingredientes específicos, sigue habiendo gran cantidad de opciones para adquirirlos ya que nos encontramos en un país donde los alimentos necesarios para este negocio no son difíciles de conseguir, agregado al hecho de que utilizamos siempre productos de estación.

Amenaza de competidores potenciales

Existe una amenaza notable con respecto a los competidores. A pesar de la original idea, el menú de otro lugar es muy fácil de cambiar para asemejarse al nuestro e intentar captar nuestros clientes. Aun así, no cuentan con la infraestructura ni con el sentido de pertenencia que tendremos en nuestro negocio. Esto se logrará gracias a nuestra presencia en redes sociales donde se formará una comunidad y así generaremos fidelidad en nuestros clientes. Aquellos que deseen entrar no la tendrán fácil porque ofreceremos una calidad de negocio tan alta que les costará cumplir con las expectativas creadas en los consumidores.

Amenaza de productos sustitutos

Lamentablemente, la parte gastronómica no es difícil de copiar, pero les resultará difícil ofrecer la variedad, calidad y estilo que ofrecerá nuestro negocio. Creemos que no solo haremos una diferencia con lo que ofreceremos para comer, sino que haremos fuerte hincapié en generar un sistema que sea sumamente eficiente para poder reducir los costos al mínimo sin reducir la calidad de nuestros productos. Esto lo llevará a cabo el área administrativa, donde los procesos se diseñarán con mucho cuidado. Por otro lado pretendemos generar un servicio que sea fácil de imitar pero muy difícil de llevar a la práctica de manera exitosa. No seremos una marca que vende comida saludable nada más, la idea es poder transmitir mucho más que eso creando emociones y experiencias únicas con cada uno de nuestros clientes.

Grado de rivalidad entre competidores

Aunque existen muchísimos competidores en la industria gastronómica, todavía este segmento al cual apuntamos no tiene una gran cantidad de competencia directa, por ende creemos que esta problemática se alivianará. No es lo mismo entrar al mercado fast food de hamburguesas, donde ya hay un líder pre-existente, que entrar al mercado de Healthy Fast Food, donde todavía esa posición no ha sido ocupada. Por otro lado al ser uno de los pioneros, si logramos generar un buen producto acompañando de una gran comunicación, lograremos fidelizar al cliente. Si bien es verdad que otras marcas ya instaladas como Starbucks y Mcdonalds pueden cambiar su menú, no sería lo mismo, ya que tendrían que cambiar la imagen que han logrado construir exitosamente durante los últimos años, resultando en una posible pérdida de clientes.

Creemos fuertemente en que el valor de la innovación no está en evitar que te copien sino en conseguir que todos te quieran copiar.

Análisis Pestel

Factores políticos

Argentina tiene ciertas particularidades políticas que suelen afectar seriamente a una empresa. El Estado, especialmente el de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, tiende a cobrar una gran cantidad de impuestos, tanto en variedad como en montos. No es un Gobierno estable ni confiable, no proporciona seguridad económica y sus soluciones suelen basarse en crear impuestos, aumentar los impuestos existentes y/o realizar restricciones comerciales.⁴

Factores económicos

Es el factor más amenazante de todos. El país se encuentra inestable e impredecible. El valor de su moneda fluctúa y se devalúa prácticamente a diario. Los problemas financieros nacionales están llevando a una inflación récord y el Estado decrece económicamente.⁵

A pesar de esos problemas, existe una oportunidad y garantía de que la industria gastronómica puede mantenerse a flote a pesar de las problemáticas económicas, especialmente aquellos restaurantes que apuntan a clases con un mayor poder adquisitivo.

Sin embargo, en la actualidad estamos atravesando la peor crisis histórica debido a una pandemia. La cuarentena debido a esta misma, golpeó de manera directa la economía argentina provocando el cierre de más de la mitad de los locales comerciales.

⁴ Datos provenientes de *Ámbito*. Junio 2019. <http://www.ambito.com/922988-argentina-el-pais-que-mas-impuestos-paga-el-mas-complejo-y-de-los-menos-eficiente>

⁵ Datos provenientes de *Infobae*. Junio 2019. <https://www.infobae.com/economia/2020/04/12/para-el-fmi-esta-crisis-es-la-peor-desde-1929-como-era-la-argentina-en-aquel-crack-financiero-y-cual-fue-el-impacto-local-tuvo/>

Factores socioculturales

Los argentinos suelen ser sociables por naturaleza y disfrutan encontrarse con amigos y conocidos. El punto de encuentro más popular normalmente son los restaurantes y bares. Este es uno de los factores que hizo prosperar a la industria a nivel nacional, especialmente cuando se le suma el hecho de que es un país que aprecia la gastronomía y está en una constante búsqueda para encontrar los mejores lugares donde comer.

La sociedad argentina tiene un gran porcentaje de jóvenes y hay una tendencia a cuidar la salud y lo que se come. ⁶

Factores tecnológicos

Argentina es un país en el que no es difícil acceder a tecnología de todo tipo como Internet, páginas web, apps en los dispositivos móviles, especialmente en la Ciudad de Buenos Aires. Sin embargo, el problema es costear los altos precios que se dan producto de los impuestos y costos de importación, ya que poco se fabrica en el país.

Factores legales

Hay que prestar extrema atención y tomar todas las medidas posibles con respecto a las leyes de trabajo vigentes, las cuales benefician a los empleados. No suele haber problemas con las leyes de salud, especialmente para habilitar un local de comidas. No exigen requisitos imposibles de cumplir o que requieren demasiado esfuerzo, especialmente para un negocio del nivel que planteamos, ya que no todo el sector gastronómico maneja las mismas categorías.

A continuación, se presenta una proyección a corto y mediano plazo de las fuerzas del Análisis Pestel antes desarrolladas.

Factores políticos

Luego de una transición de gobierno caracterizada por grandes revuelos vinculados a la actividad comercial y afectando a la economía debido a decisiones políticas implementadas por el gobierno, al proclamar una cuarentena obligatoria; creemos que en el corto plazo, el Estado se verá obligado a solidarizarse con los comerciantes a través de beneficios judiciales e impositivos.

⁶ Datos provenientes de Index Mundi. Junio 2019.
https://www.indexmundi.com/es/argentina/distribucion_por_edad.html

Factores económicos

Creemos que la moneda nacional se va a seguir devaluando y la inflación seguirá subiendo. Esto acompañado con la actual problemática de la cuarentena se verá más perjudicado aun. Varios costos se verán incrementados con el mero objetivo de cumplir con el protocolo necesario y obligatorio para poder llevar a cabo la actividad comercial de sus locales.

Factores socioculturales

Crecientes hechos de inseguridad y una falta de respeto por las normas de parte de la población en general, obligan a la empresa a tener mucho cuidado con los movimientos de dinero dentro del local y poner elementos de seguridad (como cámaras) para intentar disuadir posibles hurtos.

Factores tecnológicos

Junto con la inflación, van a subir los precios para adquirir tecnología. Es ideal abastecernos con toda la tecnología que podamos para fijar los precios de manera anticipada.

Factores legales

No se prevén problemas legales a corto y mediano plazo que puedan afectar directamente a la empresa. Sin embargo, habrá que adaptarse a las peticiones legales para el cumplimiento del protocolo post-cuarentena en la apertura de los locales. Aun así, deberíamos tomar conocimiento de abogados cuyos servicios podamos necesitar en algún momento.

Si bien estos factores pueden ser previstos no pueden saberse con certeza qué es lo que va a suceder en el futuro, por ende hay que tenerlos en cuenta pero no basarse en ellos únicamente para la toma de decisiones.

Particularidades del Mercado

En primer lugar, el sector gastronómico en CABA ha crecido rápidamente durante estos últimos años. Se busca la innovación constante y se centran en la estética gourmet para mejorar la presentación de los locales y de los productos ofrecidos. En ese sentido, la Subsecretaria de Bienestar Ciudadano de la Ciudad de Buenos Aires cree que se convertirá en la nueva capital

gastronómica de América Latina.⁷

Además, de acuerdo al informe sobre cafés y bares en Argentina de Euromonitor International en 2018, la tendencia entre las cafeterías apunta al desarrollo de las llamadas cafeterías especializadas, es decir, aquellas que se orientan hacia un segmento en particular, como por ejemplo Green Eat y Tea Connection, lo hacen hacia la comida saludable. Frente a este fenómeno, las cafeterías tradicionales se esfuerzan para expandir sus ofertas y captar los segmentos especializados.

Por otro lado, el sector de las cafeterías es un sector muy atomizado en el cual las participaciones de mercado de las principales empresas dedicadas a esta actividad no llegan a ser de dos dígitos. Esto se debe principalmente a que la oferta está compuesta no sólo por estos negocios sino también, por cafeterías más pequeñas que son propiedad de particulares que tienen un solo local o unos pocos. Hay un informe muy interesante que habla de la concentración que existe de locales gastronómicos distribuidos en solamente siete barrios porteños, del cual podemos rescatar que “las empresas que se localizan en los mismos polos tienen ventajas: comparten un mismo pool de mano de obra, de insumos y de clientes. La concentración hace que haya un mejor emparejamiento entre las demandas de la gente y la variedad que se produce en esos lugares”.^{8 9}

Participación de Mercado: Cafeterías en Argentina

Una particularidad distintiva de este mercado (compartido generalmente con todo el rubro gastronómico en general) es que la oferta está compuesta por los locales, que son el punto de contacto con los clientes. Pueden desarrollarse a través de diferentes modelos que dependen del tipo de cafetería, por ejemplo, si son grandes cadenas o aquellas que son propiedad de un emprendedor o de una familia. En este sentido, uno de los formatos que se identifica es el modelo franquiciado/franquiciante, utilizado por grandes cadenas. Se le otorga la franquicia a grupos familiares, individuos, sociedades o grupos con una estructura ya formada que se encargará de desarrollar la marca en la región

⁷ Datos provenientes de La Nación. Junio 2019. <https://www.lanacion.com.ar/2023230-puede-buenos-aires-ser-la-capital-gastronomica-de-america-latina>

⁸ Datos provenientes de La Nación. Junio 2019. <https://www.lanacion.com.ar/buenos-aires/casi-el-60-de-los-locales-gastronomicos-se-concentran-en-siete-barrios-portenos-nid2095107>

⁹ Datos provenientes de Oanda. Junio 2019. <https://www.oanda.com/lang/es/currency/average>

donde posean exclusividad. Las características de este modelo son:

- La ubicación es fundamental. Deben localizarse en zonas de alto tránsito peatonal, como por ejemplo, calles peatonales y/o cerca de establecimientos con mucho movimiento como lo son las universidades, instituciones médicas, entes gubernamentales, shoppings y centros comerciales.
- Sistema de regalías. Por ejemplo, Bonafide cobra un 5% constante sobre las compras del franquiciado a la propia empresa más un 10% sobre las ventas de bebidas calientes.¹⁰ Por otro lado, Café Martínez cobra una regalía igual al 2% sobre las ventas totales y los contratos tienen una duración de cinco años.¹¹
- El diseño, la decoración y el lay - out deben respetar las normas establecidas por la marca.
- Además, algunas muestran especial interés en el franquiciado potencial, esperando que demuestre compromiso con el negocio.



Universidad de
San Andrés

Por otro lado, el modelo presenta los siguientes beneficios para el franquiciado:

- ❖ Entrenamiento inicial del personal y cursos de capacitación durante todo el año.
- ❖ Beneficiarse de la publicidad y las promociones que la marca realiza a nivel nacional (teniendo en cuenta que todas las empresas analizadas operan también fuera de la Ciudad de Buenos Aires).
- ❖ Asesoramiento para la apertura de los locales, junto con manuales operativos.
- ❖ Asesoramiento comercial sobre todos los aspectos relativos al negocio.

¹⁰ Datos provenientes de Bonafide. Junio 2019. <http://www.bonafide.com.ar/descargas/expresso.pdf>

¹¹ Datos provenientes de Guía Argentina de Franquicias . Junio 2019. <https://www.gaf-franquicias.com/franquicia/Cafe-martinez.html>

También, algunos ejemplos visibles que cuentan con este tipo de negocio, basado en el sistema de franquicias son:

- ❑ Además, se debe mencionar a Starbucks, que posee la mayor cantidad de cafeterías en la Ciudad de Buenos Aires y que forma parte de una sola licenciataria mexicana llamada Alsea. Su funcionamiento consiste en firmar alquileres por 10 años, siguiendo estándares específicos de ubicación y tamaño de los locales, a partir de un estudio de geolocalización que arroja el potencial de cada área en función de la ocasión de consumo.
- ❑ Por último, marcas como Bonafide (2 locales) y Havanna, poseen locales propios que no se gestionan bajo el formato de franquicias. Sin embargo, no son consideradas como otro formato porque los requisitos que deben cumplir siguen siendo los mismos que las franquicias, respecto a aspectos como la ubicación y el diseño de los locales, no las regalías.¹²
13
- ❑ Participantes del mercado orientados a la comida sana, como Green Eat y Tea Connection, no utilizan el modelo de franquicias sino que, son dueños de todos los locales. La razón radica en que sus propios fundadores prefieren una experiencia más cercana, capaz de brindarles el aprendizaje necesario.¹⁴
- ❑ Por otro lado, en la Ciudad de Buenos Aires existe una gran cantidad de cafeterías tradicionales y, de otras que no lo son, pero que son propiedad de una familia o de un emprendedor que es dueño de uno o algunos locales. Es decir, los canales de distribución están compuestos no solo por las grandes cadenas y las franquicias sino también, por estas opciones más pequeñas. En este caso, los requisitos y las condiciones de cada uno son variables y dependen tanto del estilo de los dueños, de los recursos disponibles y de qué tan tradicionales son.

¹² Datos provenientes de Bonafide. Junio 2019.

<http://www.bonafide.com.ar/descargas/expresso.pdf>

¹³ Datos provenientes de Havanna. Junio 2019. <http://www.havanna.com.ar/atencion-al-cliente/franquicias/franquicias-en-argentina/>

¹⁴ Datos provenientes de Apertura. Junio 2019. <https://www.apertura.com/emprendedores/Tea-Connection-el-negocio-de-las-infusiones.html-20120619-0003.html>

Distribución Geográfica

La distribución geográfica del mercado gastronómico en la Ciudad de Buenos Aires consiste en la separación de la misma en polos gastronómicos, a partir de lo dispuesto por el Gobierno de la Ciudad. En el siguiente plano puede observarse cómo se divide la ciudad en dichos polos.



Los más destacados son los siguientes:

- Palermo: una parte del extenso barrio de Palermo se ha convertido en el polo gastronómico más activo de la Ciudad de Buenos Aires. La zona que hoy en día es conocida como "Palermo Hollywood", delimitada por Av. Juan B. Justo, Dorrego, Av. Santa Fe y Av. Córdoba, recibió dicho nombre tras la llegada al barrio de productoras y canales de televisión con sus respectivas productoras. Junto con el desembarco de las

primeras empresas artísticas también comenzó a gestarse el nuevo fenómeno gastronómico. Por su parte, del otro lado de la Av. Juan B. Justo, se gestó lo que hoy se denomina “Palermo Soho”, delimitado por las Av. Scalabrini Ortiz, Córdoba, Juan B. Justo y Santa Fe. Su nombre hace referencia a su orientación al diseño y a la moda, aunque no son pocos los restaurantes de la zona.

- Las cañitas: a principios de la década de los ‘90, en el barrio de Palermo, supo nuclearse una serie de restaurantes que materializaron un pujante polo gastronómico que aún subsiste. El hecho de estar en una zona residencial le da un atractivo adicional. Además, el reciente rediseño de las aceras y calzadas facilitó mucho la circulación por la zona.
- Puerto madero: los antiguos docks del puerto de Buenos Aires, que siguen el modelo inglés, lograron salir del abandono y del olvido para convertirse en un poderoso centro residencial y gastronómico. Los desarrolladores inmobiliarios aprovecharon los amplios espacios, la interesante arquitectura preexistente, la ubicación céntrica y la cotizada vista para establecer viviendas e interesantes restaurantes que valen la pena visitar.
- Recoleta: es el primero y el más viejo de los polos gastronómicos de Buenos Aires. Supo conocer su gloria durante la década de 1970, y si bien su fisonomía culinaria ha variado y le han surgido competidores, aún se mantienen instituciones como La Biela, muy frecuentada por turistas de todas las nacionalidades.
- San telmo: este es uno de los barrios más antiguos de Buenos Aires y en su momento también fue el más aristocrático. Al recorrer sus calles es posible gozar del antiguo esplendor de sus construcciones. Actualmente hay unos 150 restaurantes.

En la feria Masticar, que se realizó en noviembre, entre los asistentes se propuso una encuesta con el fin de conocer el comportamiento gastronómico de los porteños. Entre las preguntas aparecía ¿cuál es el barrio al que vas a comer? Los resultados fueron parecidos a lo que ocurre en la calle porque el 57,5% de los encuestados eligió Palermo, el 21% prefirió Belgrano y el 16% se

quedó con el microcentro; por detrás aparecieron Recoleta y Puerto Madero.¹⁵¹⁶

Por otro lado, en la actual sociedad de consumo la preocupación por la imagen personal y la apariencia van ganando protagonismo. La importancia que hoy en día se le da a la salud y al estado físico está generando nuevas tendencias alimentarias y deportivas. El *fitness*, como una de estas tendencias, está expandiéndose hasta el punto de pasar de ser una moda a generalizarse en las costumbres sociales. A nivel mundial está ganando más y más seguidores debido a que con ello se busca mejorar la calidad de vida de las personas con el propósito de mejorar su salud a través del ejercicio y una correcta alimentación.

Como ya se mencionó, en el año 2017, Argentina pasó a ocupar el puesto número cuatro en el ranking de países con mayor predominio de actividad física¹⁷, hacia donde se dirige el mundo *fitness*. El crecimiento exponencial de esta tendencia se da en muchas provincias del país, lo que significa que fuera de la Ciudad de Buenos Aires también hay individuos *fitness* que quedan fuera de nuestro mercado potencial por razones de acceso

Segmentación del Mercado

El conjunto de variables relevantes a los efectos de segmentar el mercado son los siguientes:

- Geográficas: los consumidores suelen tener hábitos de compra distintos según su residencia y, es por eso que resulta fundamental el aspecto sociocultural y dividir el mercado en unidades geográficas, ya sean países, provincias, ciudades o barrios.
- Demográficas: corresponden a las características básicas de los consumidores y contienen data que incluye edad, género, raza, educación, ocupación e ingreso.

¹⁵ Datos provenientes de La Nación. Junio 2019. <https://www.lanacion.com.ar/economia/transformacion-a-la-carta-la-gastronomia-se-reinventamientras-aguarda-la-recuperacion-nid2046961>

¹⁶ Datos provenientes de La Nación. Junio 2019. <https://www.lanacion.com.ar/buenos-aires/casi-el-60-de-los-locales-gastronomicos-se-concentran-en-siete-barrios-portenos-nid2095107>

¹⁷ Datos provenientes de Infobae. Junio 2019. <https://www.infobae.com/salud/fitness/2017/10/31/argentinos-fit-el-pais-esta-en-el-top-five-de-actividad-fisica-mundial/>

- Psicográficas: están relacionadas al estilo de vida, la personalidad (identificación o aspiración) y clase social.
- Conductuales: incluye cómo compra la gente, el uso que le dan a los productos, la frecuencia y la actitud frente al producto.

Por lo tanto, los consumidores del mercado de cafeterías de la Ciudad de Buenos Aires se caracterizan por:

Variables geográficas

A la hora de elegir una cafetería, los consumidores prestan especial atención a la localización. En primer lugar, el consumo es mayor en las grandes ciudades¹⁸ y, en segundo lugar, esto está relacionado al hecho de que los consumidores argentinos tienen menos tiempo libre. Por eso buscan opciones de consumo que les impliquen una menor movilidad y les resulten más cómodas¹⁹. Además, están dispuestos a pagar más por aquello que simplifica y les ahorra tiempo.

Variables demográficas

El consumo de café pasó de ser algo exclusivo de los adultos a convertirse en una opción para los adolescentes, que buscan consumir en cafeterías con el estilo de Starbucks, por ejemplo. En cuanto al ingreso, el consumo en las

¹⁸ Datos provenientes de Diario Jornada. Junio 2019. <http://www.diariojornada.com.ar/188061/economia/cuanto-cafe-consumen-los-argentinos-por-ano/>

¹⁹ Datos provenientes de Apertura. Junio 2019. <https://www.apertura.com/revista/Radiografia-del-nuevo-consumidor-argentino-20121105-0001.html>

cafeterías es mayor entre las personas de niveles socioeconómicos medio y alto²⁰. Sin embargo, debido a la existencia de una gran cantidad de cafeterías en Argentina, particularmente en la Ciudad de Buenos Aires, de diferentes estilos, no es un producto exclusivo de este tipo de consumidores sino que, es tradicional en todos los niveles.

Por otro lado, respecto a las opciones que ofrecen alternativas saludables, si bien su tendencia es mayor entre las personas menores a los 35 años, no hay que dejar de lado al segmento compuesto por los mayores a 50 años, que están preocupados por vivir un estilo de vida sustentable y sostenible, relacionado a la mayor expectativa de vida²¹.

Variables psicográficas

El consumo en las cafeterías ha cambiado porque, mientras en el pasado el consumidor prefería los productos clásicos como café con leche, cortado y medialunas, en la actualidad hay una mayor tendencia a las variantes más sofisticadas, sobre todo entre los más jóvenes²².

De acuerdo al estilo de vida y la personalidad, un estudio realizado por la Cámara Argentina del Café en el marco de la campaña “Amo mi café”, demuestra que la elección de consumo se basa en un 49% de los consumidores porque simplemente le gusta y 60% considera que es una costumbre “bien argentina”.²³ Además, el mismo estudio concluye en que los consumidores asocian ir a la cafetería con juntarse a charlar por lo que, es un espacio de interacción social.

Por otro lado, la alimentación en general está mutando hacia opciones más sanas ya que los consumidores están adoptando estilos de vida sustentables, preocupados por temas como la obesidad, malos hábitos, nutrición y prevención²⁴. Además, otra tendencia que se encuentra en alza es la búsqueda

²⁰ Datos provenientes de Cronista . Junio 2019. <https://www.cronista.com/negocios/Los-jovenes-y-las-variedades-gourmet-impulsan-el-consumo-de-cafe-en-el-Argentina--20150525-0001.html>

²¹ Datos provenientes de Apertura. Junio 2019. <https://www.apertura.com/revista/Radiografia-del-nuevo-consumidor-argentino-20121105-0001.html>

²² Datos provenientes de Diario Jornada. Junio 2019. http://www.diariojornada.com.ar/188061/economia/cuanto_cafe_consumen_los_argentinos_por_ano/

²³ Datos provenientes de Cronista. Junio 2019. <https://www.cronista.com/negocios/Los-jovenes-y-las-variedades-gourmet-impulsan-el-consumo-de-cafe-en-el-Argentina--20150525-0001.html>

²⁴ Datos provenientes de Apertura. Junio 2019. <https://www.apertura.com/revista/Radiografia-del-nuevo-consumidor-argentino-20121105-0001.html>

de lo moderno por parte de los consumidores, que sobre todo se produce en los adolescentes y menores de 25 años, representado por opciones como Starbucks²⁵.

Por último, el consumidor argentino en general, y en este mercado no es una excepción, considera que las experiencias son lo más importante.

Variables conductuales

En Argentina el consumo per cápita en bares y cafés no es homogéneo, sino que, depende de las preferencias de estos consumidores. Por un lado, el *take-away* es una modalidad que cada día crece más impuesto principalmente por el formato estadounidense de Starbucks, acompañado por la mayor cantidad de argentinos que consumen el café y algún alimento dulce en forma de desayuno yendo al trabajo.

Sin embargo, los consumidores no sólo priorizan la ubicación sino que también buscan un precio razonable para la comida²⁶, más allá de la creciente tendencia a pagar más por productos saludables. En ese sentido, es importante destacar que el consumidor argentino en general es definido como un “oportunista compulsivo” porque, por un lado busca ofertas y promociones que lo beneficien pero por otro lado, posee una identidad de comprador habitual que disfruta tener cosas nuevas y gastar en ellas²⁷.

San Andrés

Canales de Distribución

En el sector gastronómico, históricamente, no existían canales de distribución sino que se hablaba de localización. Esto quiere decir, la forma por la cual las empresas llegaban a los clientes potenciales era desarrollando nuevos locales en los lugares donde ellos se encontraban. Por ejemplo, si hay personas que quieren comer pizza en Palermo, las pizzerías que quieren aprovechar esta oportunidad tienen que abrir un local en ese barrio. Hoy en día, gracias a la

²⁵ Datos provenientes de Los Andes. Junio 2019. <https://losandes.com.ar/article/pablo-jaratz-el-consumidor-de-cafe-mendocino-es-igual-al-de-buenos-aires>

²⁶ Datos provenientes de Los Andes. Junio 2019. <https://losandes.com.ar/article/pablo-jaratz-el-consumidor-de-cafe-mendocino-es-igual-al-de-buenos-aires>

²⁷ Datos provenientes de Apertura. Junio 2019. <https://www.apertura.com/revista/Radiografia-del-nuevo-consumidor-argentino-20121105-0001.html>

tecnología para optimizar el volumen de ventas y mejorar la cantidad de oferta podemos decir que esto ha cambiado significativamente. Actualmente contamos con socios vinculados a la logística del negocio como lo son Rappi, Glovo y Pedidos Ya. Estos socios tendrán una gran importancia en nuestro volumen de ventas por lo que es importante generar una relación estable con ellos. Hoy en día los clientes ya no se deben acercar al local como en el pasado, sino que el local debe acercarse a los clientes y se utilizan las plataformas previamente mencionadas para lograr tener éxito en dicho objetivo.

En el momento de llegar al cliente creemos que hay 3 opciones que deben tenerse en cuenta. Los clientes pueden optar por:

1. Take-away (pedirlo online y pasarlo a retirar)(off-premise)
2. Consumir directamente en el local (on-premise)
3. Pedir por Pedidos Ya, Rappi y Globo.

Estos formatos satisfacen tanto a aquellos que tienen el tiempo de pasar por el local y sentarse a disfrutar de nuestros productos rodeados de un ambiente agradable, como a aquellos quienes trabajan y no tienen mucho tiempo libre , a los que van camino a hacer ejercicio, o a los que están volviendo de alguna actividad física. También consideramos a las personas que no pueden acercarse al local ya que se encuentran ocupados y necesitan de un servicio de delivery.

Universidad de
San Andrés

Competencia

A continuación se describen las principales empresas del sector cafeterías en Argentina, en particular, la Ciudad de Buenos Aires.

Havanna S.A.

- Facturación Anual Total (2017) = \$1.732.000.000.
- Facturación Anual Cafeterías Propias (2017) = \$580.942.055,20.
- Porcentaje de Mercado = 4,00%.
- Cantidad de Cafeterías = 219 locales (54 propios y 165 franquiciados).
- Área Geográfica: posee locales ubicados en la Ciudad de Buenos Aires y las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Chubut, Corrientes, Entre Ríos, Jujuy, Mendoza, Misiones, Neuquén, Río Negro, Salta, San Juan, San Luis, Santa Fe y Tucumán.

Havanna es una empresa argentina fundada hace 71 años originalmente como productor de alfajores pero, en 1996 se reorientó el negocio hacia la cadena de cafeterías que actualmente representan casi la mitad de sus ingresos. Sus principales ventajas son su amplia presencia a nivel nacional, su éxito internacional (los consumidores tienden a apreciar este tipo de marcas) y la experiencia de calidad que representa. Estas características hacen de Havanna un competidor fuerte por la gran visualización que tiene la marca, más allá de las cafeterías, por ejemplo, con los alfajores que son los más representativos. Su estrategia actual implica fortalecer su presencia en América Latina, principalmente en Brasil donde tiene una gran presencia con 50 locales. Además, centralizó su producción en una única planta ubicada en Mar del Plata con la que aumentó su capacidad de producción de 7.000 toneladas a 11.000 toneladas anuales. Sin embargo, su modelo sigue cambiando y, en los últimos años hizo foco también en las comidas saladas para atraer a nuevos segmentos de consumidores. Entre los principales productos que se venden en las cafeterías de Havanna y sus respectivos precios se encuentran en su página web propia.^{28 29}

²⁸ Datos provenientes de Forbes. Junio 2019. <http://www.forbesargentina.com/nespresso-ritual-del-cafe/>

²⁹ Datos provenientes de El País. Junio 2019. https://elpais.com/economia/2016/06/15/actualidad/1465987375_657467.html

Alsea (Starbucks Corp.)

- Facturación Anual Total estimada (2017) = \$1.602.100.000.
- Cantidad Estimada de Empleados = aproximadamente 1700 empleados.
- Porcentaje de Mercado = 3,70%.
- Cantidad de Cafeterías = 130 locales.
- Área Geográfica: Ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires (85% de los locales), Ciudad de Córdoba, Rosario, Mendoza y Neuquén.

Starbucks es, probablemente, el competidor más fuerte del mercado, porque es quién posee más cantidad de tiendas en la Ciudad de Buenos Aires y atiende a 1.200.000 clientes por mes. Su entrada en Argentina se produjo hace diez años a través de la licenciataria mexicana Alsea como un fenómeno atractivo principalmente para millennials y adolescentes con un perfil diferente a los consumidores tradicionales en el país. Sin embargo, desde la propia compañía afirman que sus locales atraen a todo tipo de consumidores. La principal ventaja competitiva de Starbucks es su modelo de negocios innovador caracterizado por el formato *take-away* y el *on-the-go* (los clientes compran el café desde el auto), bebidas cafés fríos, vasos identificados con el nombre del cliente escrito con marcador, la conexión que se genera entre clientes y baristas (como los denomina la propia empresa a quienes atienden), entre otros. Además, esta innovación es continua, por ejemplo, a través del programa de fidelización Starbucks Rewards y la nueva aplicación. Todo esto crea una experiencia Starbucks que la marca busca defender. La estrategia siempre es acercar la marca a las diferentes ocasiones de consumo por lo que buscan situar los locales donde haya masa crítica, es decir, fortalecer los mercados donde ya se encuentran teniendo locales muy cercanos unos a otros y en shoppings (una fuente de consumidores muy importante son las cadenas de gimnasios). Por último, la cadena está en plena expansión, proyectando la apertura de 100 nuevos locales para 2022.³⁰

³⁰ Datos provenientes de Apertura. Junio 2019. <https://www.apertura.com/negocios/Cual-es-la-estrategia-de-Starbucks-para-tener-220-tiendas-en-el-pais-20180713-0007.html>

Café Martínez de Martínez Hnos. y Cía. S.R.L.

- Facturación Anual Total estimada 2017 = \$1.342.300.000.
- Cantidad Estimada de Empleados = aproximadamente 200 directos y 3000 empleados contando las franquicias.
- Porcentaje de Mercado = 3,10%.
- Cantidad de Cafeterías = 160 sucursales.
- Área Geográfica: Ciudad de Buenos Aires, Provincia de Buenos Aires, Salta, Catamarca, Chaco, Chubut, Córdoba, Santa Cruz, Corrientes, Entre Ríos, Formosa, Mendoza, Misiones, Santa Fe, San Juan, San Luis, Santiago del Estero, Tucumán, Tierra del Fuego y Río Negro.

Café Martínez es una marca argentina con 85 años de historia muy representativa de los que es el concepto de “tomar” café en Argentina, relacionado principalmente a su sistema de atención en el que mozos y clientes se conocen y saludan por el nombre, generando una relación de cercanía que es muy valorada por estos últimos. Su modelo de negocios consiste en la franquicia, originalmente orientada a uno o dos personas o, grupos familiares pero desde este año, se están enfocando en buscar franquiciados que ya cuenten con una estructura propia que les permita desarrollar la marca en distintas regiones (a los cuáles les brinda capacitación sobre todos los aspectos). Esto está relacionado a su estrategia actual de convertirse en una marca global, contando ya con locales en Sudamérica, Estados Unidos y España, con una tasa de expansión general (mercado local y global) de entre 20 y 30 aperturas por año. Además, su estrategia de expansión también considera la inclusión de nuevas marcas para la empresa, en las categorías de pizzas, hamburguesas y pastas debido a que, su red de franquicias encuentra un límite en contar sólo con el concepto de cafetería y demanda opciones diferentes. Por último, Café Martínez está presente también en los supermercados y en tiendas como Falabella, y ofrece cápsulas compatibles con Nespresso por lo que, su visualización será mayor, es decir, que los clientes podrán ver la marca en varios lugares, no solo yendo a las cafeterías.³¹

³¹ Datos provenientes de Info Negocios. Junio 2019. <https://infonegocios.info/in-semanal/cafe-martinez-en-el-largo-camino-de-ser-una-marca-global-marcelo-salas-martinez-en-in-semanal>

Bonafide SAIC

- Facturación Anual Total estimada (2017) = \$1.169.100.000
- Porcentaje de Mercado = 2,70%.
- Cantidad de Cafeterías = 220 locales (2 propios).
- Área Geográfica: Ciudad de Buenos Aires, Provincia de Buenos Aires, Catamarca, Chaco, Chubut, Córdoba, Corrientes, Entre Ríos, Jujuy, La Pampa, La Rioja, Mendoza, Misiones, Neuquén, Río Negro, Santa Fe, Salta, San Juan, San Luis, Santa Cruz, Santiago del Estero, Tierra del Fuego y Tucumán.

Bonafide es una empresa argentina fundada hace 101 años, dedicada a la producción de más de doscientos productos, más allá de lo que ofrece en sus cafeterías, lo que genera una gran visualización de la marca (al igual que las empresas anteriores). En cuanto a sus cafeterías, el modelo de negocios consiste en la expansión a través de franquicias presentes en la mayor parte del territorio nacional. En la actualidad, la compañía forma parte del grupo chileno Empresas Carozzi SA pero, sigue operando bajo su nombre original en Argentina.³²³³

Por otro lado, existen dos empresas que se destacan en el segmento de la comida saludable, ofreciendo algunos productos de cafetería. Debido al hecho de que son parte de un mismo grupo, tanto Green Eat como Tea Connection comparten aspectos en común que son importantes resaltar:

- ❖ Dan un lugar de importancia al reciclaje, en concordancia con el mensaje saludable y ambiental que transmite la marca. No utilizan productos plásticos, y todo el cartón y el papel es de productores que reforestan.
- ❖ Los alimentos veganos y vegetarianos representan aproximadamente el 45% del total de la oferta.
- ❖ Todas las bebidas son a base de agua y fruta mientras que, las gaseosas representan menos de la mitad del total de bebidas vendidas.
- ❖ La comida que ofrecen proviene en su mayoría de pequeños productores que venden yogures orgánicos, quínoa, brotes de soja, productos de mar (por ejemplo, algas y pescados blancos), entre otros.

³² Datos provenientes de Bonafide. Junio 2019. <http://www.bonafide.com.ar/nosotros.php>

³³ Datos provenientes de El Cronista. Junio 2019. <https://www.cronista.com/negocios/Grupo-alimenticio-chileno-asume-el-control-de-Bonafide-20170601-0007.html>

Por último, una tercer variante se está desarrollando desde 2012 denominada Inside Tea Connection, que consiste en un formato *self-service* orientado al consumo exclusivamente del té en una barra y ofreciendo también alimentos para llevar (*take-away*). Está disponible en tres ubicaciones: DOT Baires Shopping, Palermo Soho y Palermo (Ciudad de Buenos Aires).

Green Eat

- Cantidad Estimada de Empleados = aproximadamente 1000 (junto con Tea Connection).
- Cantidad de Cafeterías = 15 locales (13 en la Ciudad de Buenos Aires).
- Área Geográfica: Ciudad de Buenos Aires, Martínez (San Isidro) y Rosario.

Es una cadena argentina creada en 2011, perteneciente al mismo grupo que Tea Connection, que ofrece comida saludable, cuya filosofía se basa en:

- Recetas diferentes, repletas de sabores de estación que generan amor a primera vista.
- Ingredientes naturales.
- Productores amigos. Personas que aman lo que hacen, creen en lo mismo que cree la empresa y generan un impacto positivo en el mundo.
- Reciben ingredientes frescos todas las mañanas y recién ahí se ponen a cocinar. Lo que los clientes prueban hoy, se hizo hoy. Entre los productos que ofrece están las ensaladas, sándwiches, platos calientes, panificados, café y licuados. Además, cuentan con una plataforma online que permite que los clientes hagan su pedido en dos modalidades: pueden pedir que lo preparen para que esté listo cuando lo pasan a buscar (*pick-up* al mediodía) o, un servicio de delivery a partir de las 19hs. En los locales, el formato es el del *self-service* por lo que, los productos están dispuestos y los clientes los escogen.³⁴³⁵

³⁴ Datos provenientes de Green Eat. Junio 2019. <http://www.greeneat.com.ar/index.php>

³⁵ Datos provenientes de El Cronista. Junio 2019. <https://www.cronista.com/negocios/Crece-el-mercado-de-productos-naturales-por-un-publico-que-paga-mas-por-mayor-calidad-20170815-0030.html>

Tea Connection

Cantidad Estimada de Empleados = aproximadamente 1000 (junto con Green Eat).

Cantidad de Cafeterías = 13 locales (12 en la Ciudad de Buenos Aires).

Área Geográfica: Ciudad de Buenos Aires, Martínez (San Isidro) y Acassuso (San Isidro).

Es una empresa fundada en Argentina en 2006, por los mismos tres emprendedores que luego fundarían Green Eat, que busca inculcar una nueva cultura respecto al consumo del té en el país por ejemplo, introduciendo alternativas frías. El formato que busca emular es el del *fast-food* pero para comida sana. Además, posee experiencia internacional.³⁶³⁷

Dentro de los potenciales nuevos ingresantes puede mencionarse a la famosa marca colombiana Juan Valdez, que a partir del 2018 está buscando socios comerciales para desembarcar en Argentina con una cadena de cafeterías. Si bien todavía no se definió exactamente cuántos locales se abrirán ni en qué ubicaciones, si debe considerarse que Juan Valdez es una marca muy reconocida a nivel mundial como emblema de un país internacionalmente conocido como productor de café como es Colombia. Por otro lado, puede considerarse también a la nueva tendencia que viene desarrollándose respecto a cafeterías de especialidad que hace referencia a ofrecer diferentes variedades de café (incluyen alguna que pueda desarrollarse de manera propia) que siempre cumplen con la calidad, la singularidad y la autenticidad.

Además, en relación a esto, la mayor tendencia que se demostró en la primera parte respecto al desarrollo de la cultura *fitness* podría implicar la creación de modelos de negocios similares que ofrezcan productos adaptadas a las necesidades de este segmento en particular, aunque no es algo que pueda asegurarse que ocurra en el corto plazo.

³⁶ Datos provenientes de Planeta Joy. Junio 2019.

[https://www.planetajoy.com/?Mano a mano con Pablo Lorenzo%2C el rey de la cocina rica y saludable &page=ampliada&id=8922](https://www.planetajoy.com/?Mano+a+mano+con+Pablo+Lorenzo%2C+el+rey+de+la+cocina+rica+y+saludable+%26page=ampliada&id=8922)

³⁷ Datos provenientes de Apertura . Junio 2019. <https://www.apertura.com/negocios/La-industria-cafe-apuesta-por-el-segmento-premium-para-ganarle-al-mate-20180219-0004.html-20180219-0004.html>

Capítulo 3: CANVAS



Universidad de
San Andrés

Capítulo 4: Plan de marketing

En base a lo desarrollado en la Definición del Negocio, la oportunidad que existe en el entorno es la existencia de un segmento de consumidores con sus características particulares, cuyas necesidades relacionadas a la alimentación no están del todo satisfechas, porque muchas veces recurren a alternativas que no cumplen con sus deseos. Es por eso, que llevaremos adelante una estrategia comercial de nicho, la cual consiste en desarrollar un local que brinde un menú que se adapta tanto a las restricciones como a los requerimientos alimenticios de las personas que adoptan este estilo de vida healthy. Además, crearemos un ambiente ubicado cerca de oficinas, universidades, gimnasios, clubes deportivos y centros en los que se practican actividad física, en el cual los distintos aspectos (como la decoración, los colores y la iluminación), reflejarán un estilo de vida.

Por otro lado, la competencia se constituye como la amenaza que debemos minimizar y, para eso, desarrollaremos una “cafetería especializada”, para hacer frente a la gran cantidad de opciones que existen pero, que no se orientan hacia nuestro segmento.

Universidad de

Ventajas Competitivas
San Andrés

¿Qué va a ser aquello que nos diferencia con el resto? Es aquí donde pusimos nuestro foco. Creemos que hoy en día estamos en un momento donde es necesario poseer algo diferenciador al resto de la competencia, y es por ello que apuntamos a tres características que nos posicionarán como primera opción en la mente de los consumidores.

Nuestra primera gran apuesta será la de apalancarse en la tecnología para poder mejorar la experiencia del cliente. Crearemos una aplicación con el nombre de la marca, en donde los consumidores puedan hacer sus pedidos de manera online y pasar a retirarlos por el local. Allí encontrarán sus órdenes en un estante con una bolsa que tendrá su nombre. Aquí no tendrán que hacer fila, ya que con simplemente mostrar el código QR que se les enviará en el momento de efectuar la compra, podrán disponer de su pedido de manera rápida y

ordenada. En la aplicación también podrán ver cuáles son los productos que se encuentran en oferta, comentarios de otros clientes, tips relacionados con el estilo fitness. Se pretende crear un sentimiento de unión y comunidad entre cliente y empresa.

Una manera para lograr esto se basa en, además de ofrecer productos pre-armados como por ejemplo la ensalada César o los batidos multifruta, los clientes podrán personalizar sus comidas y que estas queden guardadas en su menú con nombre a elección propia (ejemplo: Mi ensalada favorita). Esto les ahorrará tiempo cada vez que quieran volver a hacer el mismo pedido, y sentirán que tienen importancia para nosotros como empresa ya que no pretendemos tratarlos como un simple número de cliente, sino que relacionarnos con ellos a través de estrategias psicológicas. Esto se logrará con acciones como por ejemplo llamarlos por su nombre. Otra estrategia será la de implementar hashtags, sorteos y asociaciones con algunos instagramers famosos para lograr llegar a la mayor cantidad de clientes potenciales, captar su atención e incentivarlos a sumergirse en el universo digital donde la salud, el ejercicio y el buen comer son sus lemas de vida. También, haremos votaciones mensuales donde los consumidores postularán sus creaciones y allí se elegirá la ganadora, para luego ser incluida en la carta oficial. El finalista será beneficiado con diferentes premios. De esta manera, incentivamos a los clientes a participar e interactuar con la marca en las redes sociales y nos aseguramos de ofrecer productos atractivos para nuestro público.

Nuestra segunda gran apuesta va a ser atender a aquellos clientes que buscan sobrepasar sus propios límites. Estas personas van más allá del cuidado del cuerpo y necesitan una alimentación más rigurosa para poder rendir mejor en sus entrenamientos. A este segmento lo llamaremos Green1000Pro. Es aquí donde apuntamos a los clientes más fit. Pensamos crear batidos y alimentos que contengan proteína agregada, Whey Protein o Soy Protein, en batidos y panqueques por ejemplo. Hoy en día no hay ningún lugar que ofrezca un producto así, y creemos que el mercado actual adopta la proteína en polvo con mayor naturalidad. Con esto, además de brindar una opción adaptada para este tipo de cliente, también soluciona la problemática que sufren muchas personas como la de llevar consigo sus polvos proteicos durante todo el día. Acompañando a esta última diferenciación también sumaremos los productos veganos ya que luego de analizar el mercado, hoy en día se encuentran de moda y sería importante tenerlos como opción para nuestros clientes.

El tercer factor diferenciador que será muy importante en la idea que venimos a presentar, es justamente el concepto de que lo saludable no tiene porqué ser caro como lo presenta hoy en día la competencia. En un país donde contamos con una gran calidad y abundancia de materias primas podemos sacar ventaja competitiva y romper con el paradigma que comer saludable es dañino para nuestro bolsillo, pretendemos ofrecer precios más bajos que los negocios que funcionan actualmente y así ayudar a masificar el hábito de alimentación saludable dentro de la sociedad. Esta idea será complementada con ofrecer productos que difieran con el mito que lo saludable normalmente tiene mal sabor y poco gusto. Cocinaremos sólo con ingredientes de estación y para que todo sea natural cambiamos la carta por temporada. Usaremos verduras y verdes de invierno en invierno y de verano en verano. Esto quiere decir: nada de agregados químicos ni hormonas. Le decimos NO a las frutillas gigantes al igual que NO a los tomates tamaño pelotas de futbol. Por sobre todas las cosas queremos que el cliente sienta que le ponemos mucho amor a cada nueva receta para que no sienta la falta de la oferta anterior.

En modo de conclusión, creemos que estas tres ideas planteadas serán las que adicionan un gran valor a nuestro negocio, ya que lograremos características claves. En primer lugar, podremos ir más allá de ser simplemente una opción más a la hora de comer. Pretendemos crear una cultura y comunidad en la que se posicione a nuestra marca por encima de las otras en la mente de las personas. Esto se logrará mediante el uso activo en las redes sociales. La segunda idea apunta plenamente a ofrecer algo innovador en el mercado, permitiendo captar a un cierto segmento fitness que hoy en día no posee de opciones que realmente se adapten a lo que ellos necesitan. Y por último apuntamos fuertemente a acabar con el falso paradigma que lo sano no puede ser a la vez algo delicioso y que no atente contra nuestro bolsillo.

Segmentos a Servir

Los segmentos a los cuales se orienta nuestra oferta surgen de una combinación entre las cafeterías, la cultura *fitness* y la alimentación saludable por un lado, y los bares de comida rápida y deliciosa por otro. En términos generales, los distintos segmentos a los cuales está orientada nuestra propuesta de valor tienen características homogéneas dentro de sí, ya que son personas que tienen inquietudes por cuidarse pero que al mismo tiempo les

gusta disfrutar del buen sabor en sus comidas.

Dentro de lo que es nuestro target, hemos decidido subdividir a través de distintas características a nuestros clientes y así conformar lo que serían 2 propuestas de marketing diferenciadas (millennials y millennials pro).

¿Por qué decidimos apuntar a nuestros clientes con dos estrategias de marketing distintas? Creemos que para poder acaparar la atención de nuestros clientes target no podemos ofrecer una única opción que logre satisfacer a todos por igual.

Nuestro primer segmento serían hombres y mujeres entre 20 y 40 años que viven en Capital Federal, quienes tengan cierto tipo de hábitos *saludables* y les importe lo relacionado al cuidado de la salud y del cuerpo. Aquellos que concurren a realizar actividad física de 2 a 5 veces por semana a los gimnasios o centros de entrenamiento que se encuentren alrededor de nuestro negocio. La razón principal por la que esta gente realiza ejercicio físico es para mantenerse sana y estar en forma al mismo tiempo. La mayoría de las personas coincide en que su experiencia ideal de ejercicio debe ser divertida y útil, pero añaden que quieren que les resulte desafiante a la vez.

Por otro lado, nos encontramos en una época en la que las redes sociales son referentes de información. Esta idea se ha transformado contribuyendo a la masificación del consumo fitness. Gracias a ellas se han elevado los estándares de la apariencia física. Debido a esto, el segmento también incluye aquellas personas que se mantengan activas en redes sociales, siguiendo a perfiles de comida típica del estilo de vida fitness o healthy. Además, se incluyen aquellas personas que no se identifican totalmente con la cultura healthy o fitness. Sin embargo, aspiran a pertenecer a ese grupo de personas por lo que pueden concurrir a la cafetería por el hecho de aparentar o, por razones de aceptación social y estima. Aquí también incluimos a oficinistas a quienes les acercamos una opción que sea rica, rápida y con un precio muy conveniente.

Creemos que este segmento será el de mayor importancia para nuestro negocio ya que buscamos acaparar todas aquellas personas que sientan interés por el cuidado de su salud, pero que también quieren poder hacerlo de manera sabrosa y sin tener que gastar de más. Hoy en día los lugares que ofrecen opciones saludables suelen ser más caros que la comida chatarra como empanadas, pizza, hamburguesas etc. Queremos venir a romper con la idea que comer sano y rico tiene que ser dañino para nuestro bolsillo y es por esto

que creemos que nuestra marca viene a proponer una nueva manera de ver la comida saludable.

Nuestro segundo segmento (millennials pro) será un segmento donde pondremos énfasis en presentar opciones que se adapten a lo que sería la vida de un deportista de alto rendimiento o a aquellas personas que realmente dediquen parte de su vida a algún tipo de deporte y alimentación especial. Son consumidores asiduos de páginas online y videos informativos en YouTube sobre técnicas y rutinas. Es aquí donde presentamos nuestro lado más profesional con respecto a nuestra propuesta. Ofreceremos menús donde se detalle la cantidad de proteínas, carbohidratos, grasas etc. Hoy en día hay muy pocos lugares donde estas personas puedan cumplir con sus dietas estrictas y por ende su única opción es prepararse ellos una vianda en su casa.

Es por esto que venimos a presentarles una opción que se ajuste a sus necesidades. Aquí utilizaremos las redes sociales con la participación de deportistas famosos para hacer publicidades y posteos, para demostrar que somos confiables, ya que por ejemplo si las leonas, Del Potro y algunos deportistas conocidos eligen nuestro negocio para alimentarse es porque realmente es bueno. Esto no solo servirá para atraer a este segmento, sino que también llamará la atención del segmento anteriormente mencionado.

La idea de ofrecer comida que sea deliciosa, rápida y a un buen precio tiene que ser nuestro slogan para meternos en la mente de las personas (bueno, rico y barato). Pretendemos posicionarnos como la imagen visible de lo que comen los millennials, compartiendo sus mismos valores y sobre todo cuidándoles el bolsillo. En nuestro país tenemos la falsa idea de que si queremos ingerir comida saludable debemos estar dispuestos a gastar más dinero del que nos gustaría y esto no tiene porqué ser así. En Argentina contamos con materias primas abundantes, por ende, no tienen porque ser opciones tan caras como las que se ofrecen actualmente.

Nuestra segunda gran apuesta en relación al marketing está en la idea de apalancarse en la tecnología para poder mejorar la experiencia del cliente. Como mencionamos anteriormente, crearemos una aplicación con el nombre de la marca en donde los clientes puedan hacer sus pedidos de manera online y pasar a retirarlos por el local. Se utilizará una tecnología QR único para cada orden que detallará el momento de compra, el estado del pedido y estimación del horario para ser retirado. De esta manera, se evitarán las filas y se creará un mecanismo sustentable y ordenado para la comodidad de nuestros clientes

En la aplicación también podrán ver cuáles son los productos que se encuentran en oferta, comentarios de otros clientes, tips relacionados con el estilo fitness. Nuevamente, se pretende crear un sentimiento de unión entre cliente y empresa. Creemos que una fuerte campaña de marketing en redes sociales será crucial, ya que estudios muestran la cantidad de horas que pasan los jóvenes al día en sus cuentas de Facebook, Instagram, etc. Si bien es verdad que tendremos como socios estratégicos a Rappi, Globo y Pedidos Ya, es muy importante contar con una app propia que lleve el nombre de la marca, ya que para poder acceder a varios beneficios será obligatorio que sean mediante el uso de nuestra aplicación.

¿Como pretendemos que los clientes se bajen nuestra app? Ofreceremos propuestas que sean casi innegables para los clientes, como por ejemplo productos gratis al mostrar que bajaron la app. Una vez que la gente se realiza la descarga, creemos que es muy probable que la utilicen. El mayor desafío de hoy en día es lograr que los clientes se bajen la app y se registren, ya que una vez registrados es más fácil que estos se vean tentados a utilizarla. Es por esto que nuestra estrategia será la de apostar fuertemente a ofrecer regalos e increíbles promociones a aquellos que descarguen nuestra aplicación. Va a ser aquí donde podremos generar esa relación con nuestros clientes, escucharlos, entenderlos y crear así una plataforma donde veamos tangiblemente quienes son aquellos que compran nuestros productos.

Queremos convertirnos en una marca que representa la alimentación de aquellos jóvenes que alguna vez se sintieron representados por McDonald's. Pretendemos convertirnos en un aliado a la hora de comer, demostrarles que todavía tienen ese joven interior que se pone feliz cada vez que entra a nuestro local. Junto con esta idea es donde pretendemos insertar nuestra marca en

conciertos y eventos como lo es Lollapalooza para que los millennials se sientan representados por nuestra propuesta joven, activa y sobre todo divertida.

Nuestra tercer estrategia de marketing, como fue mencionado en la descripción de nuestro segundo segmento, MillennialsPro, buscamos satisfacer necesidades que van más allá. Aquí demostramos que estamos encaminando nuestra marca a una visión futurística, es decir, no sólo entendemos el mercado actual, sino que también entendemos cuáles van a ser las tendencias del futuro. Es una realidad que la comida chatarra va tendiendo a desaparecer, cada vez podemos ver cómo las personas están tomando conciencia de lo importante que es la alimentación y cuales son los efectos de no tomarla con mayor seriedad. Tenemos mucha confianza en que los polvos proteicos, barras proteicas y alimentos a base de proteínas están todavía en crecimiento pero que van a dar un boom en el futuro cercano.



Nuestros Productos

Respecto a los productos que se ofrecerán, a continuación se detalla cómo serán servidos tanto las bebidas como los alimentos:

- Nuestras ensaladas serán servidas en bowls de dos tamaños: regular y agrandado.
- Panqueques y waffles proteicos con distintos toppings.
- Limonadas que vendrán en dos tamaños: 350 ml o 500 ml.
- Cafés e infusiones: serán servidos en vasos con tapa descartables de tamaño chico (350 ml.), mediano (470 ml.) y grande (600 ml.). El café con leche se sirve en los mismos tamaños pero, puede elegirse entre leche de vaca, de almendras y leche de coco.
- Jugos: serán servidos en el envase con nuestra marca en un solo tamaño igual a 500 cc. Las variedades que se ofrecen son Limón y Menta, Pera y Manzana, Frutilla, Arándanos, Naranja y también se podrán hacer jugos en el momento con las frutas que quieran nuestros clientes.
- Licuados: serán servidos en vasos transparentes con tapa y sorbete de un solo tamaño igual a 470 ml.
- Wraps de pollo, vegetales, carne. Estos Wraps tendrán la opción de ser armados por los clientes.
- Postres deliciosos como ensaladas de fruta, tortas, flan, helado.
- Batidos proteicos y veganos.

Todos los productos detallarán su información nutricional, avalada por un profesional, para que el cliente tome consciencia de lo que ingiere cada vez que nos elige a la hora de comer.

No pretendemos ser una dietética ni ofrecer productos que carezcan de sabor, sino que queremos ofrecer una opción que sea realmente deliciosa pero que a la vez no nos haga mal a nuestro organismo ni caiga pesado. La idea es convertirnos en el fast food millennial, teniendo opciones para deportistas, veganos, vegetarianos, pero sobre todas las cosas, queremos que los jóvenes se sientan representados por una marca que los entiende y les ofrece opciones para cada día de la semana. Buscamos que los estudiantes, oficinistas, deportistas e incluso niños encuentren un lugar donde se les genere una sonrisa con cada una de nuestras opciones.

Universidad de
San Andrés

Estilo del Restaurante

El diseño de los restaurantes juega un rol sumamente importante, ya que primero los clientes deben sentirse atraídos a entrar al local. La primera impresión entra por los ojos, por ende apostamos a que los productos que se ofrecen y el lugar logren generar en la perspectiva del cliente amor a primera vista. Queremos ambientar con colores divertidos, alegres, música que esté de moda, hacer que los jóvenes encuentren un lugar agradable para juntarse a disfrutar unos minutos en el día. Nuestra propuesta será la de ambientar el lugar con un estilo parecido a un Starbucks. Buscamos que el lugar sea sumamente limpio, donde las instalaciones se encuentren siempre en impecable estado. Si bien es verdad que muchos de nuestros pedidos serán delivery o take away, queremos que la opción de venir al local sea sumamente atractiva, donde se genere un ambiente lleno de jóvenes estudiantes, trabajadores y deportistas.

Debido a la pandemia que estamos atravesando, hemos decidido tomar recaudos que creemos necesarios para la no propagación del virus. Estos recaudos son³⁸:

- Toda persona que ingrese y permanezca debe someterse a la medición de la temperatura, y deberán higienizarse las manos con alcohol previsto por nosotros al momento del ingreso.
- Se evitará la utilización de dinero en efectivo, debiendo preferirse los medios electrónicos de pago.
- Evitar agrupamientos y mantener la distancia de seguridad.
- Los insumos correspondientes al servicio de mesa serán provistos al cliente por el personal de servicio en el momento. Es decir, que no hayan elementos en las mesas vacías.
- Se hará una limpieza basada en la desinfección de las mesas cada vez que una de ellas sea desocupada.
- Los baños se limpiarán con mayor frecuencia de lo normal.

Comunicación

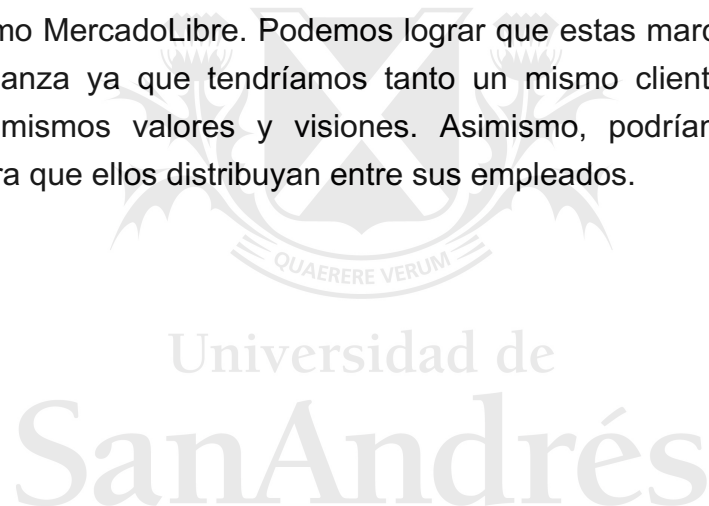
La comunicación estará a cargo de un profesional en Social Media y Marketing Digital. Es por eso que, de acuerdo al presupuesto, destinaremos una mayor parte de la inversión a Social Ads y el resto a Google Display. Nuestro presupuesto total mensual, destinado a publicidad únicamente. También

³⁸ Recomendaciones provenientes del Gobierno de Santa Fe. Julio 2020.

<https://www.santafe.gob.ar/ms/covid19/wp-content/uploads/sites/36/2020/06/Protocolo-Bares-y-Restaurantes-Covid-19-Pcia.-Santa-Fe.pdf>

generaremos mucho contenido al invitar a influencers, famosos y personalidades conocidas como chefs a nuestro restaurant. Creemos que la clave del éxito está en poder utilizar las redes sociales para poder insertarnos en la mente de los jóvenes. Se intentará generar una unión con Samsung, LG o alguna marca de productos relacionados con la tecnología para poder ambientar nuestros bares (mostrar en sus pantallas distintos paisajes de los destinos turísticos favoritos de esta generación). El fin es lograr transportarlos a otros lugares del mundo cuando estén con nosotros, no solo con los sabores sino que también ahora con las imágenes. Esto servirá de manera mutua, ya que podremos reducir costos en ambientación y estas marcas podrán hacer publicidad con nosotros al demostrar que están a favor de consumir productos saludables y principalmente sería interesante ya que nuestro target es muy similar al que apuntan estas empresas.

Esperamos lograr asociaciones también con edificios como WeWork y empresas como MercadoLibre. Podemos lograr que estas marcas nos den su voto de confianza ya que tendríamos tanto un mismo cliente target como también los mismos valores y visiones. Asimismo, podríamos ofrecerles beneficios para que ellos distribuyan entre sus empleados.



Distribución

Este es uno de nuestros mayores desafíos. Como hemos estudiado, los jóvenes hoy en día no cuentan con mucho tiempo libre para almorzar ya que siempre están corriendo a lo largo del día, así sea por cuestiones de trabajo, estudio o porque deben llegar a sus actividades a tiempo.

Es por esto que hemos creado un sistema de opciones donde los clientes puedan tener la mejor de las experiencias en el proceso de compra de sus productos. En primer lugar, tendrán la opción de venir al local y pedir en el mostrador donde tendrán sus opciones de pago, así sea en efectivo, tarjetas y Mercado Pago. En segundo lugar, habrá una opción donde los usuarios pidan a través de nuestra aplicación y solamente pasen a retirar en determinado su pedido, el cual estará en un estante donde no tengan que perder tiempo en una fila. Con solamente mostrar el QR podrán llevarse su orden previamente preparada. Por último estaremos asociados a Rappi, Globo y Pedidos Ya para que puedan pedir delivery desde donde estén. Creemos fuertemente que será el take away y el delivery el canal por el cual generaremos la mayor cantidad de nuestras ventas, por lo que estamos apostando a situarnos en un local chico para arrancar donde no quepan muchas personas sentadas pero que se genere un gran flujo de pedidos que no sean necesariamente para ser consumidos en el local.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 5: Plan de Operaciones

Para poder desarrollar el negocio, los insumos se comprarán a los proveedores. No tendremos nuestra propia plantación de vegetales ni huertas. En el local se elaborarán las ensaladas, wraps, panqueques, postres, tostadas, bebidas calientes como el café y las infusiones y otras bebidas frías como los licuados y jugos.

Esta decisión se tomó en base a la mayor comodidad que esto representa ya que, principalmente contamos con un país donde justamente las materias primas y los alimentos que necesitamos para hacer funcionar nuestro emprendimiento no son difíciles de conseguir, y en el caso de producir nuestros propios insumos todavía no contamos con la capacidad necesaria para la producción. Por ende en el contexto económico, político y operativo en el cual estamos creemos que la mejor opción es contar con buenos proveedores.

Además, las bebidas y las comidas ya mencionadas, requieren ser preparadas en el momento en que se van a servir a los clientes por ende es importante que el core del negocio se focalice en capacitar a los trabajadores en que puedan hacer que el cliente tenga una gran experiencia, no solo en el sabor sino también en el servicio.

Por otro lado, es importante recordar que la localización cumple un rol fundamental en este negocio y es por eso, que se decide ubicar el local en Medrano 1046 en el barrio de Palermo, de acuerdo a la ubicación de los clientes potenciales que se desarrollará más adelante

Plan de Implementación

El gráfico de Gantt siguiente describe las actividades significativas de puesta en marcha que tiene este negocio.

En primer lugar, se considera la constitución de la sociedad, que solo demora 1 día. Luego, la habilitación comercial se comienza en la semana 1 pero, para poder continuar con el trámite (que queda abierto) es necesario contratar al profesional inscripto en el Colegio Profesional correspondiente para que realice la verificación técnica y al Escribano Público para que certifique la Minuta Digital (con los datos que ya se cargaron en la página web de la habilitación comercial). Es por eso, que en la cuarta semana, se puede continuar con el proceso de la Habilidad Comercial que, para recibir el certificado definitivo, demora 15 días. El Certificado de Aptitud Ambiental puede obtenerse de manera automática cuando se comienza el proceso de Habilidad Comercial a través de la página web.

Sin embargo, como el negocio se dedica a distribuir o expender alimento en la Ciudad de Buenos Aires, una vez que cuenta con la Habilidad Comercial, puede iniciar los trámites para registrar los alimentos y el establecimiento en los registros nacionales y locales correspondientes.

Por otro lado, mientras se procesa la Habilidad Comercial, es posible acondicionar el local que, como ya funcionaba una cafetería, el establecimiento solamente requiere ser pintado y acondicionado. Por último, de acuerdo a dicho diagrama, el local estará habilitado para comenzar a operar, es decir, emitir la primera factura, en la semana 10.

Influencia de los Factores del Contexto

Dado a la situación actual (Covid-19), haremos la apertura del local post-cuarentena o mínimamente una vez permitida la comercialización y aperturas de bares y restaurante en la Ciudad de Buenos Aires. Aunque sea angustiante, siempre logramos encontrar el lado positivo. En este caso, muchos comercios cerrarán o cerraron sus puertas definitivamente. Por ende, al abrir una vez normalizada la situación, y al contar con datos sobre el comportamiento del consumidor y la competencia, tendremos una mejor posición y mayor flexibilidad a la hora de tomar decisiones.

Procesos

A continuación, se desarrolla una lista explicando los aspectos relevantes de los procesos principales del negocio.

Primero se menciona el proceso; luego qué se obtiene del mismo; después cómo, con qué y cuánta cantidad; finalmente quién lo realiza y cuánto tarda.

Elaboración de licuados y jugos

De este proceso se obtiene un licuado terminado y es igual independientemente la/s fruta/s que se utilicen. Licuar la fruta y verdura de acuerdo al licuado que se desea obtener, hasta ver consistencia líquida, agregar agua o leche. Por último, verter el licuado en el vaso. Los licuados se hacen al mismo momento en que son ordenados, salvo los ingredientes que ya están cortados y listos. Se requiere de una licuadora y, los componentes dependen del licuado. El tiempo demandado para realizarlos será aproximadamente 1 minuto y medio. La fruta y verdura ya estará preparada para licuar y un empleado es el que se encargará de hacer el licuado.

En el caso de los jugos, estos estarán previamente exprimidos pero no podrán conservarse por más de 6 hs. También, el cliente tendrá la opción de adaptar la bebida según sus gustos y preferencias en el caso de que no sentirse satisfecho con la oferta de opciones previamente determinada.

Elaboración de ensaladas

De este proceso se obtiene la ensalada que el cliente haya pedido. En este caso tendremos ensaladas pre armadas listas para entregar y también se podrán armarlas en el momento a pedido del cliente. En el caso de hacer la

ensalada, el empleado le preguntara al cliente cuántos toppings querrá y escogerá un bowl (mediano o grande). Luego, irá llenándolo con lo que el cliente le vaya diciendo. La cantidad de cada ingrediente será basándose en los gustos del consumidor, pero todas las ensaladas tendrán un mismo tamaño por ende es responsabilidad del empleado calcular la cantidad de cada ingrediente. Es por esto que se hará una capacitación previa. Como nuestro negocio apunta al sector de comida rápida, las ensaladas tardarán en prepararse alrededor de 1 minuto. Todo el proceso de una ensalada lo hará la misma persona.

Elaboración de huevos, panqueques y waffles

Para la elaboración de estos productos se tendrán previamente preparados los ingredientes, es decir que la mezcla de los panqueques y waffles ya estarán listos en el momento que el cliente lo pida. Será necesario únicamente agarrar una sartén/wafflera y hacerlos. Estos alimentos contarán con distintos toppings como por ejemplo dulce de leche, helado, miel, frutas.

En el caso de los huevos se presentarán con tostadas que pueden ser de pan integral o pan lactal, el cual se tostara durante un minuto mientras se cocinan los huevos.

Elaboración de los wraps

El cliente tendrá la opción de elegir wraps previamente armados o podrá personalizar el suyo como él quiera, del mismo modo que las ensaladas. Los wraps tendrán opciones de cuantos toppings quiere el cliente y el precio dependerá en base a ello. Los ofrecidos ya armados serán de carne, de pollo y de vegetales. Tendremos estas 3 opciones listas anteriormente. La elaboración del wrap no es complicada, por ende los empleados podrán en menos de dos minutos armar una deliciosa comida al gusto del cliente.

Elaboración de postres

Los postres que tendremos serán ensaladas de fruta, yogurt con frutas y/o granola, gelatinas, y budines. Estos se harán en el momento salvo aquellos como la ensalada de fruta, tortas y budines, y el yogurt que será comprado. Queremos que la consistencia de la granola, cereales o insumos crocantes se mantengan crocantes en el momento de entrega por ende algunos productos se necesitan hacer en el momento. Dependiendo de la estación del año, se producirán diferentes opciones para el cliente. Por ejemplo en verano habrá helado casero y en invierno torta de chocolate.

Hacer pedidos a proveedores y recibirlos

Comunicarse con los proveedores a través del teléfono o vía mail. En el caso de Maxiconsumo, es necesario ir al local. Para esto precisamos un empleado con experiencia administrativa y con un rango superior. El tiempo dependerá de lo que se necesite. Nuestros productos se jactan de ser frescos por lo que se debe tener aceitado el proceso de comprar los insumos. En el momento de la recepción se contará con un excel donde se anotarán todos los insumos que lleguen por parte de los proveedores para lograr una clara contabilidad. El responsable de pedir y recibir los pedidos es también responsable de llevar una cuenta clara de las cantidades y los pagos.

Disponer de alimentos y bebidas

Los alimentos y bebidas deben estar listos para ser comprados por los clientes. La disposición se realiza durante todo el día, a medida que es necesario, teniendo en cuenta que el horario es de 8:00 hs a 20:00 hs. Realizado por dos empleados: uno que se encargan tanto de preparar los alimentos y bebidas, más cortar la verdura y fruta para los licuados; y otro que acomodarlos en heladeras y la estantería. Es una tarea que realizan durante todo el día a medida que haga falta, alternando con la limpieza de los utensilios que utilizan.

Cobranza a los clientes

A través de efectivo, MercadoPago, o con la tarjeta de crédito o débito. Una vez que su pedido esté listo, ya sea porque lo retiraron de las heladeras o estanterías (autoservicio) o porque se les entregó, se les pedirá que se acerquen a las cajas para poder cobrarles el monto total de su comida. El tiempo demandado será igual a 1 minuto y podrá ser realizada por cualquier empleado que atienda en el local.

Limpieza de cocina, baños e instalaciones

Se contará con el personal capacitado para limpiar y desinfectar absolutamente todos los espacios y herramientas del local. Queremos demostrar que por más que sea un comercio de comida rápida, el orden, la limpieza y la velocidad pueden estar perfectamente apalancados entre sí. Limpiar las mesas con productos desinfectantes, barrer el suelo del local, y realizar una limpieza del piso y mostrador con productos desinfectantes serán tareas que se harán sujeto a la cantidad de clientes que hayan visitado el local durante el día. Al final del día, se realiza una limpieza profunda de todo el local. Se necesitaran por mes una escoba, dos trapos de piso, tres trapos para las mesas y un secador de piso. Además, una lavandina, un líquido para pisos, un limpia baños y un

envase de Cif Crema. La limpieza durante el día es realizada por los mismos empleados que atienden el local. Cada uno puede realizarlo durante su turno en algún momento libre. La limpieza profunda es subcontratada.

Las operaciones “críticas” que demandarán mayor atención son:

- Todas las relacionadas a las operaciones que hacen el negocio. Estas son: elaborar los licuados, las ensaladas, los postres y los jugos. Si no se realizan de manera correcta, no se podrá mantener la calidad a la que apuntamos, y no se le ofrecerá al cliente un producto que satisfaga su necesidad. Es decir, resulta fundamental para un local que los procesos propios salgan bien y uniformes entre sí.
- Hacer los pedidos: es fundamental que los pedidos se realicen de manera que el local no sufra falta de stock necesario.
- Cobrar a los clientes: esta tarea es fundamental ya que, de esto depende el sostenimiento del negocio.

Por lo tanto, de acuerdo a la Cadena de Valor de Michael Porter, las actividades en las que se encuentran nuestras ventajas competitivas son las siguientes:



Cadena de Valor

Abastecimientos

Representa la ventaja competitiva lograda por la red de proveedores de aquellos productos de manera rápida y de buena calidad. Esto puede lograrse a partir de una eficiente gestión de proveedores basada en la cultura organizacional compartida entre nuestra empresa y aquellas que nos proveen.

Buscamos ofrecer productos para una alimentación saludable pero a la vez deliciosa.

Operaciones

Para brindar el servicio de comida, es fundamental que la elaboración de los productos sea realizada de manera correcta para satisfacer las necesidades de los clientes y cumplir con la propuesta de valor.

Servicio y, marketing y ventas

Ambas actividades primarias son la base para la ventaja competitiva generada por la especialización de la cafetería en un segmento de consumidores desatendido. Nuestro servicio está adaptado a la cultura healthy pero que sea de carácter fast food. Para lograr esto se requiere la percepción para saber cómo comunicarse con los clientes y a través de qué medios (redes sociales), además de identificar qué oportunidades surgen en ese segmento a partir de la identificación de tendencias.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 6: Plan financiero

En primer lugar se mostrará el cash flow del negocio, el que nos dará el mejor pantallazo sobre el proyecto que se viene a plantear, presente en el anexo I.

Inversión Inicial	5.800.000 \$
VAN	\$ 4.042.352
TIR	13%
Payback	7 meses
Payback Descontado	9 meses

Plan de Salida y Plan de Contingencia

En caso de que el negocio no resulte rentable, más allá de las comprobaciones que se realizaron a lo largo de este plan financiero que justifican la creación de valor que se produce con el mismo, se presenta un plan de contingencia, el cual consiste en reestructurar el negocio como una cafetería tradicional. En este caso, el formato combinado de take-away y consumo en el local puede mantenerse, pero se modificaría a una oferta de productos tradicionales de cafetería y/o repostería. Además, se cuenta con las máquinas y los equipos necesarios para poder llevar adelante esa actividad, así como con la mano de obra. Sólo sería necesario disponer de nuevos proveedores. Este plan alternativo consiste en un pivot de segmento de consumidor porque el negocio no seguiría enfocado en los clientes de la cultura healthy fast food sino que, el nuevo segmento estaría compuesto por los consumidores de cafeterías como las que existen en la actualidad. Al mismo tiempo, la propuesta de valor no sería la misma ya que, no ofreceríamos un lugar de consumo especial para un público particular, sino que caeríamos en algo más tradicional.

Por otro lado, en caso de que decidamos no continuar con el negocio, el plan de salida consiste en la venta del mismo como un fondo de comercio, es decir, de acuerdo al Artículo 1° de la Ley 11.867: “transmisión de establecimientos comerciales e industriales”, la venta de las instalaciones, existencias en mercaderías, nombres y enseña comercial, la clientela, el derecho al local, las patentes de invención, las marcas de fábrica, los dibujos y modelos industriales, las distinciones honoríficas y todos los demás derechos derivados de la propiedad comercial e industrial o artística.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 7: Equipos, local y personal con su debido plan de implementación y sus riesgos

Recursos Materiales

A continuación, se desarrolla el cuadro correspondiente a los recursos materiales con los que contará el negocio, la función que desempeñan, la cantidad de la que se dispondrá y el costo que cada uno representa:

Equipamiento y Máquinas	Función que Desempeña	Cantidad	Costos previsto unitario sin iva	Costo previsto total sin iva
Heladera exhibidora (gondola abierta horizontal)	Mantiene refrigerados alimentos y bebidas.	2	\$250.000	\$500.000
Estanteria exhibidora de madera rustica	Sirven para colocar los alimentos que no necesitan refrigeración.	2	\$4200	\$8.400
Licuadaora Diamond	Permite realizar los licuados.	2	\$6700	\$13.400
Tostador Eléctrico	Permite tostar el pan.	4	\$3200	\$12.800
Maquina de café de dos bocas	Para hace café.	1	\$75.000 (incluye instalación)	\$75.000 (incluye instalación)

Punto de Venta (computadora y software)	Permite recibir el pedido del cliente y obrar a través de cualquier medio de pago.	2	\$45.000	\$90.000
Gaveta registradora manual	permite guardar el efectivo.	2	\$4000	\$8000
Controlador fiscal	emite el correspondient e ticket legal y autorizado por AFIP.	2	\$42.000	\$84.000
Banquetas	permite que los clientes se sienten dentro del local.	48	\$2000	\$96.000
Mesas	permite que los clientes consuman la comida.	8	\$10.000	\$80.000
Muebles para residuos	permite que los clientes tiren los residuos.	2	\$2150	\$4300
Pizarra doble de pino	permite comunicar a los clientes las opciones y ofertas del día.	1	\$1350	\$1350

El total acumulado de todo lo mencionado anteriormente en las tablas da un resultado de \$973,250. Hemos calculado que deberán invertirse alrededor de 4.500.000 de pesos para las remodelaciones necesarias que hacen falta al espacio. Para que no sea un local más, la idea es que sobresalga del resto y

por esto es necesario que esté equipado con materiales que tengan alta calidad, donde la experiencia del cliente sea primordial. Queremos que el cliente rompa con el paradigma de que los lugares fastfood carecen de buenas instalaciones. Apuntamos a un target que no solo disfruta del buen sabor y la velocidad de lo que ofrecemos, sino que también le dan mucha importancia a las condiciones del lugar.

También, calculamos invertir 700.000 pesos para el desarrollo de la aplicación. El boceto del diseño de esta se muestra en el anexo II adjunto al final del plan de negocios.

Manual de Operaciones para Recursos Humanos

Tareas durante el servicio

Al llegar al establecimiento el personal debe cambiarse y dejar sus pertenencias en el sector asignado, y presentarse a fichar en horario. Luego comenzará las tareas descritas en los checklist diarios que corresponden a su área.

Previo al servicio se realizará la reunión pre-turno. Se comunicarán los faltantes de mercadería, plazas, trago del día, entre otros.

Cada camarero se colocará en su posición. Es importante el control del uniforme, higiene personal y elementos de trabajo.

Vender - tan importante como un buen servicio

Así como saber ofrecer un excelente y cordial servicio, vender es una de las habilidades más importantes que los empleados del restaurante deben disponer. Vender bien no sólo significa mayores beneficios para el camarero, sino que ayuda a que los clientes tengan una mejor experiencia. El camarero no es un despachante de alimentos y bebidas, sino que es un miembro crítico e indispensable del equipo de ventas del restaurante. Su rol debería ser ayudar al cliente a través de sugerencias, y que este se retire del local con una sonrisa de oreja a oreja.

Cualidades de una buena venta

- Conocer el producto.
- Conocer al cliente.
- Tener actitud vendedora.

Conocer el producto

Para poder brindar al cliente aquello que coincida con sus gustos o con sus necesidades es preciso que esté perfectamente familiarizado con los productos que está vendiendo y que sea capaz de hacer una excelente descripción al cliente.

Conocer al cliente

Observando al cliente y haciendo preguntas correctas podés obtener la información necesaria para poder ayudar al consumidor a realizar su operación de compra. Ej.: edad, gustos, tiempos disponibles del cliente, etc. El personal del salón debe dedicar el 100% de su tiempo a las necesidades del comensal y dinámica del servicio.

Prohibiciones en el servicio

Cocina

Durante los momentos de despacho (operativos), no estar con la música alta, ni hablando por celular para no perder la concentración en las tareas a realizar. Informar de los faltantes al comienzo de cada turno y no cuando les piden algo y se dan cuenta que no lo tienen. Coordinar los insumos que se necesitan para la realización de un pedido e ir la menor cantidad de veces posible al depósito. Mantener durante el despacho un tono de voz adecuado y no elevarlo. Está prohibido utilizar el celular y fumar dentro del establecimiento.

Compras

El departamento de compras es un área fundamental y crítica para cualquier negocio gastronómico. Está en su responsabilidad controlar los pedidos realizados por los encargados de las áreas de producción, buscar buenos precios y acuerdos con los proveedores, y asegurar un circuito cuidado desde el pedido hasta la recepción y almacenamiento de los productos. De todo esto dependerá en buena medida la rentabilidad del negocio.

El responsable de compras reporta directamente al gerente del local y trabaja en contacto permanente con la Administración y los encargados de áreas responsables de hacer pedidos.

Además, deberá recibir una capacitación sobre los productos y los estándares de calidad que maneja el negocio para que pueda pedir en forma correcta y llevar un adecuado control de lo que ingresa.

Es nuestro contacto con los proveedores, por lo que será siempre quien transmita y nos comunique de ofertas, cambios en calidad de productos, precios, etc.

Es muy importante que siempre se cuente con la siguiente información:

- Una agenda de proveedores con los datos completos.
- Nombre o Marca.
- Contacto/Vendedor/Encargado de cuenta.
- Teléfono.
- Mail.
- Acuerdo comercial.
- Forma de pago.
- Una planilla de pedidos con:
 - Fecha del pedido.
 - Nombres de los artículos.
 - Columna de unidad de medida en que se lo pide.
 - Columna de stock existente del producto.
 - Columna de cada área que solicita.
 - Columna de confirmación de ingreso.
 - Abajo firma y nombre de la persona que pidió y de la persona que recibió.

Se recomienda siempre que exista un documento físico de los pedidos y que además se envíe la información por e-mail a todos los responsables que puedan intervenir en la gestión o control de compras y recepción.

Circuito De Pedidos

El responsable de compras será quien controle diariamente los pedidos solicitados por las áreas de producción. Será quien genere la orden de compra para cada proveedor, quién luego los contacte para cierto fin, y será quien compare ingreso contra solicitud.

Una vez concluido este ciclo se enviará a la administración la documentación pertinente para pagos:

- Orden de compra firmada.
- Remito controlado y firmado, con observaciones si las hubiera.
- Factura controlada y firmada.

Depósitos y stocks

Se recomienda que el encargado de compras haga periódicamente revisiones de los depósitos y cámaras para asegurarse que los pedidos se realicen según necesidad y ningún sector se encuentre sobre-stockeado (excepto por algún acuerdo comercial que implique la compra de gran cantidad de producto). Así mismo, será quien reciba los inventarios de fin de mes de cada área y haga el recorrido comparativo para darlos como válidos.

Par - stock

Realizar y utilizar un “par-stock” consiste en generar un estándar de cantidades que debe haber en existencia de cada producto según su uso. Esto se logra haciendo un análisis de la siguiente información:

- Ventas de cada producto de un mes cerrado (se obtiene del sistema).
- Las compras de insumos para esos productos del mismo mes.
- El inventario inicial para ese mes.

Si bien los “par-stock” pueden ir variando según la época del año o los cambios de carta, tenerlo resulta de gran utilidad para simplificar el control de pedidos. Se recomienda generar “par-stock” junto a cada jefe de área una vez que se cuente con la información necesaria.

Listas de precios

Tener buenos precios en nuestros productos es una responsabilidad del encargado de compras, por ello recomendamos llevar siempre una lista actualizada de los precios de nuestros proveedores. También, paralelamente seguir buscando nuevas marcas o nuevos proveedores con los que podamos comparar lo que estamos pagando, y en todo caso, cambiar si fuera conveniente.

Se recomienda pedir todos los meses a nuestros proveedores una lista actualizada de sus insumos donde figuren los acuerdos comerciales que pudiéramos tener con ellos.

Si se mantiene actualizada esta lista de precios vinculada a los recetarios, tendremos una visión constante de los costos de nuestro menú.

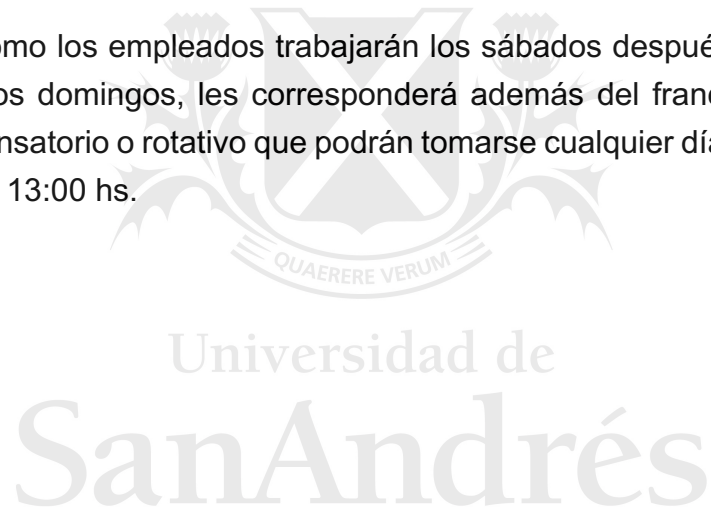
Recursos humanos operativos

De acuerdo al desarrollo en el presente capítulo, a continuación se detallan las tareas que pueden ser desarrolladas por los mismos equipos de trabajo. Es decir, que se desarrollan los recursos humanos operativos. Por otro lado, de

acuerdo al Convenio Colectivo de Trabajo N° 389/04 de la Unión de Trabajadores Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina (U.T.H.G.R.A.) y la Federación Empresaria Hotelera y Gastronómica de la República Argentina (F.E.H.G.R.A.), los trabajadores pueden dividirse en tres equipos multifuncionales: atención al cliente, apoyo o servicio, y administrativos.

En segundo lugar, es necesario considerar que el horario de atención al cliente es de 8:00 hs a 22:00 hs, de lunes a sábados por lo que el domingo es el franco semanal que le corresponde a cada trabajador. Además, de acuerdo al punto 8.3 del Convenio Colectivo de Trabajo antes mencionado, cada trabajador dispone de una pausa que no se computan en la jornada de trabajo, destinada al desayuno, almuerzo o merienda dependiendo el horario de trabajo. En este caso, a cada uno le corresponderá 1 hora.

Por último, como los empleados trabajarán los sábados después de las 13:00 hs pero, no los domingos, les corresponderá además del franco semanal, el franco compensatorio o rotativo que podrán tomarse cualquier día de la semana a partir de las 13:00 hs.

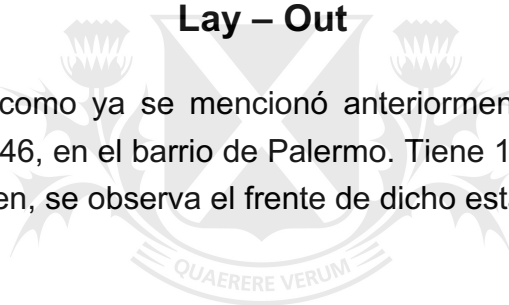


TAREAS A REALIZAR	NÚMERO DE PERSONAS REQUERIDAS	NÚMERO DE HORAS	TORNOS	CALIFICACIÓN REQUERIDA
<u>Atención:</u> elaborar pedidos, cobrar a los clientes, limpiar el local y disponer los alimentos y bebidas en las heladeras y estanterías.	2 empleados	8 horas + 1 hora de pausa.	De 8hs a 17hs.	Secundario completo más capacitación teórica-práctica sobre las tareas que va a realizar.
	2 empleados	4 horas + 1 hora de pausa. (Jornada reducida).	De 16hs a 21hs.	Secundario completo más capacitación teórica-práctica sobre las tareas que va a realizar.
<u>Peón de cocina:</u> ayudar a los vendedores con las tareas de cocina.	2 empleados	8 horas + 1 hora de pausa.	De 8hs a 17hs.	Secundario completo más capacitación teórica-práctica sobre las tareas que va a realizar.
		4 horas.	De 10hs a 14hs.	
<u>Empleado principal administrativo y cajero:</u> ocuparse de la caja y de tareas administrativas.	1 empleado	11 horas + 1 hora de pausa.	De 8hs a 20hs.	Título universitario.
<u>Encargado de depósito, inventario, y cajero</u>	1 empleado	11 horas + 1 hora de pausa.	De 8hs a 20hs.	Título universitario.

<u>Community Manager</u> : se encarga del manejo de las redes sociales.	1 empleado	50 horas mensuales.	-	Curso en manejo de
<u>Gerente</u> : encargado de controlar a todo el local.	1 empleado	11 horas + 1 hora de pausa.	De 8hs a 20 hs.	En este caso soy yo.

Lay – Out

En cuanto al local, como ya se mencionó anteriormente, se encuentra en Avenida Medrano 1046, en el barrio de Palermo. Tiene 130 metros cuadrados. En la siguiente imagen, se observa el frente de dicho establecimiento.

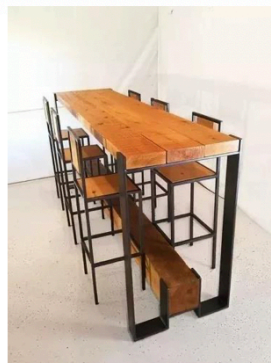


Universidad de
San Andrés

Por fuera, el ventanal estará decorado con vinilos de color verde y negro con frases que acompañen lo que queramos comunicar como marca, como por ejemplo “From millennials to millennials”. Arriba tendrá en grande el nombre del lugar “GREEN1000” en negro y verde. En la entrada habrá una pizarra en la que se presentará el menú del día y distintas ofertas.

Por dentro, tendrá las paredes blancas decoradas también con vinilos con frases motivadoras. Los baños se encuentran al fondo. Tendrán paredes blancas y la misma decoración que el interior del local en verde y negro. Los alimentos y bebidas estarán exhibidos en heladeras, y consistirá en un autoservicio.

A continuación se pueden ver algunos ejemplos de cómo serán las mesas y las banquetas:



Plano Original del Local

A continuación se presenta el lay-out correspondiente a dicho local. Para su realización y la correspondiente distribución dentro del mismo, los elementos principales y sus medidas son:

- Mesas: 1,50 mt. largo x 1 mt. alto x 0,60 mt. ancho.
- Distancia entre mesas y banquetas: 50 cm. entre cada una.
- Heladera exhibidora: 1,50 mt. largo x 0,80 mt. profundidad x 1,90 mt. alto.
- Mueble para residuos: 1,20 mt. alto x 0,60 mt. ancho x 0,60 mt. largo.
- Estantería exhibidora rústica: 1,39 mt. alto x 0,60 mt. ancho x 0,38 mt. profundidad.
- Pizarra: 1,20 mt. alto x 0,60 mt. ancho.

Infraestructura física

Hall de entrada

Posee una superficie de 20 mts cuadrados x 2,50 mts de altura. Tendrá piso y paredes impermeables, ventilación directa, por conducto o por desagüe. Se deberá colocar una chapa mural de 0,30 mts x 0,50 mts al frente y a la altura de la numeración municipal con especificación del rubro y del titular de la habilitación.

Salón comedor

Cuenta con 67 mts cuadrados de superficie x 2,50 de altura. Tendrá piso y paredes impermeables, ventilación directa, por conducto o por desagüe.

Cocina

La cocina tendrá 25 mts cuadrados de superficie x 2,50 mts de altura. Tendrá piso y paredes impermeables, ventilación directa, por conducto o por desagüe. Las mesas de trabajo serán de mármol u otro material autorizado por el gerente. Serán de superficie lisa y de fácil limpieza.

Zona de baños

Tendrá 18 mts de superficie x 2,50 de altura. Tendrá piso y paredes impermeables, ventilación directa, por conducto o por desagüe. Los servicios sanitarios serán higienizados y desodorizados tres veces al día como mínimo. De ser necesario, se hará una limpieza extra dependiendo del número de clientes que visitó el local.

En conclusión, el local cuenta con 130 mts de superficie en total, donde

desarrollaremos nuestra innovadora propuesta.

Además, el local no puede estar comunicado con depósitos o establecimientos incómodos, peligrosos o insalubres, ni con dormitorios o servicios sanitarios. En todos las áreas, la norma a cumplir es el Código de Habilitación de la Ciudad de Buenos Aires (Ordenanza N° 34.421/78), Capítulo 4.4 “Comercios donde se sirven o expenden comidas” y Capítulo 4.1 “Comercios que trafican con productos alimenticios”

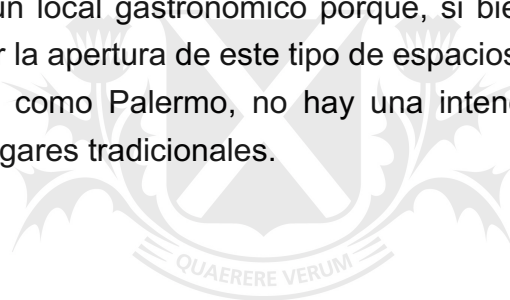
Localización

En una primera instancia, se contará con un local ubicado en Avenida Medrano 1046, entre calle José Antonio Cabrera y Avenida Córdoba, en el barrio de Palermo. Respecto a la proximidad al mercado, en el siguiente plano puede observarse tanto la ubicación del local (punto amarillo) como los centros de entrenamiento, gimnasios y clubes deportivos a los que asisten los clientes de nuestro segmento, que se ubican en la zona



Respecto a la zona en la cual se ubica el local, las comunicaciones y el acceso no serán problema ya que se encuentra a media cuadra de la Avenida Córdoba, a seis cuadras de la estación Medrano del subte B y a quince cuadras de la estación Bulnes del subte D, a media cuadra de la Universidad de Palermo, y a cuadra y media de la Facultad Regional Buenos Aires de la Universidad Tecnológica Nacional. Por lo tanto, las posibilidades de acceso son muy grandes. Además, cuenta con un estacionamiento (no propio) exactamente al lado.

Por otro lado, la disponibilidad de recursos humanos no es relevante porque no se requiere de mano de obra con una calificación difícil de conseguir, además de que Palermo es un lugar céntrico al que es fácil de acceder. Por último, tampoco existen ayudas fiscales determinantes a la hora de elegir el establecimiento de un local gastronómico porque, si bien existen actividades que buscan fomentar la apertura de este tipo de espacios en zonas que no son las de mayor oferta como Palermo, no hay una intención de desalentar el consumo en estos lugares tradicionales.



Universidad de **Capacidad** San Andrés

La capacidad del negocio puede estar determinada a partir de dos flujos de clientes, para lo que se procede a su cálculo de ambas maneras, obteniendo como resultado la capacidad máxima efectiva con un uso normal de los recursos que se poseen.

Por un lado, están aquellos que compran alimentos y/o bebidas y deciden consumirlos en el local. En este caso, el tiempo en el cual rotarán los clientes será aproximadamente 1 hora como una forma de relajarse después de hacer ejercicio o para hacer tiempo antes de ir al trabajo o a entrenar. Generalmente este tiempo es compartido con amigos. Es por eso, que de acuerdo al lay-out del local, el mismo contará con lugar para 48 personas sentadas por lo que la capacidad máxima que se puede alcanzar es igual a 48 personas por hora. Si se considera que el horario del local es de 8:00 a 20:00, la cantidad de clientes que podrá atenderse por día en promedio de lunes a sábado será igual a 576, resultantes de la siguiente cuenta:

$$(48 \text{ clientes por hora} * 12 \text{ horas}) = 576 \text{ clientes}$$

Por otro lado, están aquellos clientes que compran los alimentos y/o bebidas pero, no los consumen en el local. Estos son específicamente los que realizan take-away o delivery. En este caso, la capacidad máxima se calcula a partir del tiempo que se tarda en atender a cada cliente. Depende el pedido que el consumidor realice puede demorar más o menos tiempo. Por ejemplo, no demanda el mismo tiempo atender a quién elige un waffles que demanda mayor tiempo de preparación. Es por eso que se considera que, aproximadamente y en promedio, se tardan 3 minutos en preparar un pedido a cada cliente. Siendo 20 clientes por hora y con dos vendedores, la cantidad que puede atenderse por hora es igual a 40 clientes. Por lo tanto, la cantidad máxima de clientes que se podrán atender por día es igual a 480 clientes. El procedimiento para obtener este número se puede observar en la siguiente cuenta:

$$(40 \text{ clientes por hora} * 12 \text{ horas}) = 480 \text{ clientes}$$

En conclusión, la capacidad máxima que tendrá el local está limitada por el tiempo que se tarda en atender a cada cliente, lo que produce un cuello de botella debido a que se cuenta con un solo punto de venta. Es por esto que 560 clientes por día es la máxima cantidad que puede lograrse. Es importante entender la importancia de tener preparados varios pedidos antes de que alguien los pida. Por ejemplo, si sabemos que salen alrededor de 300 ensaladas cesar por día, para las 12 del mediodía deberían ya estar armadas y no perder tiempo valioso para atender otros clientes. Creemos que la venta diaria rondará aproximadamente los 300 pedidos por un ticket promedio de 400 pesos, y esta cantidad se irá incrementando a medida que corran los meses para ir logrando un mayor volumen de ventas.

Gastos de Insumos Anual

A continuación se detalla el costo total correspondiente a cada uno de estos gastos de insumos:

Alquiler y expensas

Corresponden a los montos del primer local durante el primer año igual a \$80.000 mensuales.

Seguros

-Seguro del local: corresponde el presupuesto obtenido de El Surco Compañía de Seguros S.A. para el local ubicado en Medrano 2046, Palermo de acuerdo a lo que el asesor de negocios nos recomendó. El mismo corresponde a un Seguro Integral de Comercio e Industria, que incluye las siguientes coberturas y sumas aseguradas: Coberturas y Sumas Aseguradas Seguro Integral de comercio e Industria. Por lo tanto, el valor del seguro es igual a 10 cuotas mensuales por la póliza anual iguales a \$1.620,00.

-Seguros contra incendio: edificio, construcciones, instalaciones complementarias del edificio y mejoras propias, remoción de escombros, Incendio contenido mobiliario, Incendio contenido objetos específicos por la suma de \$6.850.000 con una prima de \$5.860.

-Seguro de los cristales: por la suma de \$15000 y una prima de \$900.

-Seguro de Responsabilidad civil comprensiva superior: (carteles, letreros, ascensores, montacargas, instalaciones de vapor, agua caliente y aceite caliente, más alimentos a título oneroso y animales domésticos) por la suma de \$800.000 con una prima de \$5000.

Luz gas y electricidad

Se calculó el consumo con el simulador de Edenor aproximado es igual a 1500 kWh. Entre estos tres servicios creemos que se gastará alrededor de \$60.000 por mes.

Internet y Teléfono

El servicio será contratado a Telecentro, siendo 50 megas de internet con alcance de 60 metros más 2.500 minutos libres para compañías de área local y llamadas a usuarios de la misma compañía sin cargo. Su costo por mes es igual a \$4.000.

Inmobiliario y ABL

Es igual a \$5.500 que corresponden a lo que abona de ABL un local similar ubicado en Costa Rica y Gurruchaga, en el barrio de Palermo, a quince cuadras del local de Medrano 1046, también en Palermo.

Servicio de limpieza

Se contratará a Clean Fast Service que brindará un servicio de limpieza integral de 4 hs al día de lunes a sábados. El costo mensual es igual a \$27.000 (más IVA), e incluye los materiales, elementos e insumos necesarios, de acuerdo al presupuesto recibido.

ART

Corresponde a la cobertura brindada por Experta ART S.A. de acuerdo al cálculo promediado entre la masa salarial y la cantidad de empleados de una empresa similar a la nuestra. Por lo tanto, el valor mensual es igual a \$50.000.

Gastos varios

Hacen referencia a 100 bolsas de residuo de 60cm x 90 cm y micrones, por mes que serán necesarias, equivalente a \$119,83. Además, se incluye en el primer mes del primer año y en el segundo año (empleados del segundo local), el gasto de los uniformes para los 8 empleados (no se considera al gerente), correspondiente a 8 remeras negras de algodón con el nombre del negocio estampado en vinilo en el corazón, por un valor igual a \$2.176, de acuerdo al presupuesto solicitado.



La puesta en marcha del plan de operaciones demandará los siguientes gastos asociados:

- La constitución de la Sociedad por Acciones Simplificada, igual a \$5.350.

- La Habilitación Comercial tiene un gastos dividido en dos: por un lado, el trámite de la Agencia Gubernamental de Control de la Ciudad de Buenos Aires es \$3.825 y, por otro lado, el trámite de la Agencia de Protección Ambiental de la Ciudad de Buenos Aires es \$390.

- Al mismo tiempo, la verificación técnica realizada por profesional inscripto en el Colegio Profesional correspondiente en CABA tiene un costo igual a \$30.239,91 y, la Minuta Digital, realizada por Escribano Público inscripto en CABA tiene un costo igual a \$600.

- El gasto de la Habilitación en el Registro Nacional de Establecimientos (RNE) y en el Registro del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires de Establecimientos (RGCBA-E) es \$3.190.

- El gasto de la Habilitación en el Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA) y el Registro del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires para Producto (RGCBA-P) es \$2.160.

- En cuanto al local, el depósito necesario es igual a \$84.800 (1 mes de alquiler igual a \$80.000 más 6% de gastos de escribanía e informes sobre el valor del alquiler con IVA). Además, de acuerdo al diagrama de Gantt realizado en la introducción de este capítulo, serán necesarias 9 semanas para poder comenzar a operar por lo que, habrá que abonar tres meses de alquiler antes de poder emitir la primera factura. Esto último corresponde a \$240.000.

- El acondicionamiento del local implica pintarlo y acomodar los recursos materiales (heladeras mostradores, mesas y sillas). Para eso, la pintura será látex satinado color blanco (40 litros aproximadamente) que, junto con los materiales tendrá un costo igual a \$ 250.000 (más IVA). Además, la mano de obra costará \$700.000 (más IVA).

Capítulo 8: Aspectos legales

En primer lugar debemos contar con un local comercial, el cual será destinado a su negocio. Sea propietario o inquilino. Si aún no poseemos un local, antes de decidir alquilar o comprar con el fin de habilitar un café bar, debemos asegurarnos que este rubro se puede habilitar en ese domicilio específico.

No todos los rubros pueden habilitarse en todos los domicilios. Cada calle de esta Ciudad, está dividida en zonas. Cada zonificación admite o no la instalación de determinados rubros. Por lo tanto el primer paso es averiguar si podrá habilitar en el domicilio deseado. Estos son los documentos necesarios para cada caso:

- Si es propietario, copia de la escritura.
- Si es inquilino, contrato de alquiler con firmas certificadas ante escribano público, más el impuesto de sellos pago.
- Si su local forma parte de un edificio (es decir si está afectado a la ley de propiedad horizontal) entonces también debe reunir copia del reglamento de copropiedad.
- Si su local forma parte de una galería, debe obtener copia de la habilitación de la galería.
- Comprobante de pago del último ABL (el impuesto inmobiliario debe estar al día).
- Constancia de inscripción IIBB (ingresos brutos).
- Monotributo constancia de inscripción.

- Fotocopia de DNI de la persona quien será titular de la habilitación.
- En caso de que la habilitación fuera en favor de persona jurídica, entonces debe reunir copia del estatuto social, modificaciones, actas de designación, poder, es decir aquel documento que acredite personería.

Una vez que contamos con un local comercial, debemos asegurarnos de que cumpla con los requisitos constructivos mínimos. Estos son:

- Superficie y lados mínimos.
- En el salón principal: ventilación, requisitos eléctricos y de seguridad.
- Cumplir los requisitos mínimos en la cocina.
- Sanitarios acorde a la normativa vigente.
- Depósito de mercaderías con requisitos mínimos.

Tipo de Empresa y Forma Jurídica

Es momento de adentrarnos en algunas cuestiones técnicas y legales para poder seguir con el plan de negocios y es por esto que hablaremos sobre el tipo de empresa y forma judicial que hemos decidido seguir como nuestra mejor opción.

El tipo de empresa que será necesario crear es comercial ya que, consistirá en la venta de alimentos y bebidas que se adapten al estilo de vida saludable y fitness a través de un local con el formato de cafetería.

La forma jurídica que se adoptará es la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), que brinda la posibilidad de crear la sociedad en un día y desde la computadora, a un costo de \$5.350 a partir de Septiembre de 2018. Para ello, se decidirá la cantidad de socios que limitaremos nuestra responsabilidad a la integración de las acciones que suscribamos o adquiramos. El capital social se divide en acciones, lo que favorece su transmisión de acuerdo al instrumento constitutivo, y en caso de no existir ninguna restricción, simplemente bastará con su notificación e inscripción en el Libro de Registro de Acciones. Esto será beneficioso en el caso del financiamiento con inversores que adquieran tales

acciones.

Por otro lado, los libros societarios y registros contables se llevarán de forma digital y las entidades financieras deben simplificar los trámites para la apertura de cuentas (Art. 60 de la Ley N° 27.349: Apoyo al Capital Emprendedor)

La puesta en marcha de la empresa requiere considerar los siguientes procedimientos y aspectos relevantes:

Habilitación Comercial

La puesta en marcha de un local comercial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires requiere la habilitación correspondiente de la Dirección General de Habilitaciones y Permisos. Por el tipo de local, la habilitación es denominada Simple Con Plano de Habilidadación (Código 602020), la cual puede realizarse de manera on-line. Los pasos a seguir son:

1. Ingreso de datos al sistema de solicitudes de inicio de trámite, el cual asignará un Número de Solicitud y un Código de Seguridad.
2. Confección del anexo técnico: se requiere la contratación de un técnico matriculado en CABA que realice la verificación técnica del local, respecto a los requisitos edilicios, constructivos, sanitarios y urbanísticos. Además, él debe elaborar el Plano de Habilidadación y presentarlo de manera adjunta. El costo del profesional por realizar la verificación técnica ronda los \$60.000.
3. Obtención del Certificado de Aptitud Ambiental emitido por la Agencia de Protección Ambiental (APRA). La categoría correspondiente en este caso es sin relevante de efecto por lo que, puede generarse de forma automática.
4. Debe elaborarse una Minuta Digital a través de la cual un Escribano Público matriculado en CABA certificará la validez de la documentación presentada. De acuerdo al Colegio de Escribanos de la Ciudad de Buenos Aires, el costo de este trámite es igual a \$950, y la demora para recibir el documento es aproximadamente de 7 días.
5. El sistema emitirá una boleta de pago por el trámite de habilitación y otra por el Certificado de Aptitud Ambiental.
6. Luego, se pasa a una instancia de evaluación por parte de la Agencia Gubernamental de Control (AGC).

De acuerdo a una simulación realizada para el local ubicado en Avenida Medrano 1046 (Palermo), el costo del trámite de la AGC es \$3.825 y, el costo del trámite de la APRA es \$3906. Además, de esto se desprende que la documentación adicional necesaria será:

- Contrato de locación que otorgue el derecho a ocupar legítimamente el local.
- Constancia de inscripción en AFIP, en IIBB (al día) y de ABL (al día).
- Por ser un Sociedad por Acciones Simplificada, deberá presentarse contrato social, constancia de CUIT y actas de asamblea donde se designa las autoridades y en la que se resuelve habilitar el inmueble. El tiempo que demanda la evaluación de la habilitación es variable, aproximadamente 15 días , sin embargo, una vez que se presenta la documentación necesaria, se otorga una Constancia de Trámite de Habilitación que refleja que el proceso está “en trámite” y permite comenzar a operar. Una vez que se obtiene la habilitación, esta es de por vida.^{39 40 41 42}

Habilitación RNE, RGBA-E, RNPA y RGBA-P (Dirección General de Higiene y Seguridad Alimentaria)

Para poner la puesta en marcha de un local que distribuye o expende alimentos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires implica realizar los trámites de inspección en el Registro Nacional de Establecimientos (RNE) y en el Registro del Gobierno de la Ciudad de Establecimientos (RGCBA-E). Sin embargo, previamente es necesario realizar la inscripción en el Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA) y el Registro del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires para Producto (RGCBA-P). Para registrar los productos

³⁹ Datos provenientes de la página del Gobierno argentino. Septiembre 2019.
<https://www.argentina.gob.ar/crear-una-sociedad-por-acciones-simplificada-sas>

⁴⁰ Datos provenientes de la página de Buenos Aires. Septiembre 2019.
<http://www.buenosaires.gob.ar/tramites/solicitud-de-habilitacion>

⁴¹ Datos provenientes de la página de información legislativa de Buenos Aires . Septiembre 2019.
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/270000-274999/273567/norma.htm>

⁴² Datos provenientes de Estudio Z. Septiembre 2019.
https://estudioz.com.ar/?gclid=EAlaIQobChMlibrskvDt6AIVhA2RCh3IcAc7EAAAYASAAEgLjkPD_BwE#sas

alimenticios en RNPA y RGBA-P, los requisitos son:

- Nota de solicitud presentada al Director General haciendo referencia al trámite a realizar (de acuerdo al modelo establecido).
- Entregar el contrato social original y copia, para ser autenticado en Mesa de Entradas.

Para registrar el establecimiento en RNE y RCGBA-E, los requisitos son:

- Nota de solicitud presentada al Director General haciendo referencia al trámite a realizar (de acuerdo al modelo establecido).
- Entregar el contrato social original y copia, para ser autenticado en Mesa de Entradas.
- Presentar el formulario completo de inscripción, que tendrá validez de Declaración Jurada (original y duplicado).
- Copia de habilitación comercial.
- Presentar permiso de uso aprobado por el Gobierno de la Ciudad con el Plano de habilitación.
- Presentar el modelo de la memoria descriptiva de acuerdo al Código de Alimentación Argentina con las operaciones que van a realizarse en el establecimiento.
- Copia del último certificado de limpieza del tanque de agua del establecimiento.
- Copia del último certificado de Control de plagas.

Toda documentación debe presentarse en la Mesa de Entrada de la Agencia Gubernamental de Control (sito en Tte. Gral. Juan Domingo Perón 2941). El plazo para la aprobación y búsqueda del certificado correspondiente es de treinta días. En cuanto al costo, en el primer caso se deberán abonar \$2.160 y en el segundo \$3.190.⁴³

Código de Habilitación de la Ciudad de Buenos Aires

Respecto al Código de Habilitación de la Ciudad de Buenos Aires (Ordenanza N° 34.421/78), este modelo de negocios queda encuadrado en el Capítulo 4.4 “Comercios donde se sirven o expenden comidas”. Por lo tanto, deberá cumplir

⁴³ Datos provenientes de la página del Gobierno de Buenos Aires. Septiembre 2019.
<http://www.buenosaires.gob.ar/tramites/registro-nacional-de-productos-alimenticios-rnpa-registro-nacional-de-establecimientos-rn>

con los requisitos del Capítulo 4.1 “Comercios que trafican con productos alimenticios”⁴⁴ ⁴⁵, los cuáles deben considerar los siguientes aspectos:

-Las mesas de trabajo serán de azulejo, mármol u otro material autorizado por la Dirección. Serán de superficie lisa y tendrán patas totalmente rectas.

-El fraccionamiento permitido de alimentos debe realizarse en el acto de su expendio, directamente del envase original y a la vista del comprador.

-Las heladeras y cámaras frigoríficas deben ser higienizadas y desodorizadas. Los alimentos se ubicarán por especies afines y se separarán los de olor acentuado de los lácteos y sus derivados o de otros susceptibles de absorber olores extraños.



Universidad de
San Andrés

⁴⁴ Datos provenientes de Cedom Gobierno. Septiembre 2019.

http://www2.cedom.gob.ar/es/legislacion/normas/codigos/habilita/700_10.html.

⁴⁵ Datos provenientes de Cedom Gobierno. Septiembre 2019

http://www2.cedom.gob.ar/es/legislacion/normas/codigos/habilita/700_07b.html

Capítulo 9: Conclusión

Como cierre final, se puede clasificar a Green1000 como un balance entre necesidad e innovación. La motivación del proyecto es brindarle al cliente una alternativa saludable, deliciosa y rápida.

Se considera que los esfuerzos puestos en la sección de Marketing, específicamente en el producto y en la promoción, son suficientes para sentar las bases de un proyecto original e interactivo, una marca única, y una comunidad previamente inexistente.

Nuestra propuesta no requiere una inversión abismal para llevarse a cabo. De esta forma se puede lograr estar a la vanguardia del contexto, y prepararse incluso para escenarios peligrosos. Green1000 es una oportunidad de negocio que surge a partir de la percepción de la existencia de un público dispuesto a consumir productos y servicios que se adapten a su estilo de vida y, de la escasa existencia de una oferta similar en el mercado.

Esas son las razones por las que presentamos un negocio que se adapta a la cultura healthy caracterizada por una alimentación que logre cuidar a las personas al ofrecerles productos que sean sanos pero por sobre todo que sean deliciosos, en cuestión de minutos.

Nuestros precios estarán en el mismo nivel de los competidores, conformados por cadenas de cafeterías cuya propuesta de valor no está enfocada a nuestros consumidores objetivo.

Abordando una estrategia de “partnerships” y socios clave, en conjunto con distribuidores como Glovo, el proyecto puede superar sus cuellos de botella y

alcanzar magnitudes operativas enormes. Los clientes tendrán la opción de comprar a través de una aplicación o plataforma tecnológica asociada a nuestro negocio para hacerles llegar su pedido.

En nuestra cafetería las personas pueden optar entre una variada oferta de alimentos y bebidas que se adaptan a la alimentación *healthy fast food* de tres formas distintas: pueden preferir el take-away y auto service de lo que desean llevar pero, también es posible consumir en el local y por último a través del delivery. Precisamente, esto es lo que Green1000 necesita para ser atractivo financieramente. Estos formatos satisfacen todos los tipos de circunstancias en los que nuestro cliente se encuentre. Nuestro mayor reto es generar la mejor experiencia para nuestro cliente y que desee volver a confiar en nosotros.

Si bien nuestra propuesta de valor está diferenciada, la localización es un factor fundamental como en todo local gastronómico. Es por eso que, nuestro primer local se ubica en Avenida Medrano 1046, en Palermo, un centro neurálgico en el que abundan las opciones para hacer actividad física y oficinas.

Tenemos como propósito instaurar que el fast food deje de basarse en comida chatarra como hamburguesas, pizzas, etc. Luchar por la concientización de la salud con respecto a su alimentación a la hora de comer, es nuestra mayor inspiración. Creemos que, hoy en día, es necesario que la sociedad tome conciencia sobre la problemática relacionada al sobrepeso que existe a nivel mundial y hacemos hincapié en que la culpa en gran medida la tienen las cadenas de comida rápida.

En un mundo donde las personas necesitan alimentarse pero que a la vez carecen de tiempo pero pretenden comer algo que les sea agradable al paladar, hemos creado una solución que viene no solo a satisfacer a los clientes, sino que también pretendemos generar un fuerte impacto al demostrarles lo delicioso que puede ser comer saludable.

Vale la pena hacer mención de la pandemia actual que estamos transitando. Esta situación está redefiniendo muchas características y costumbres que tiene la sociedad. El uso de plataformas tecnológicas permitirá que las empresas puedan apalancarse en ellas para lograr mejorar sus costos, lograr mayor eficiencia y dar lugar a una visión más futurista. ¿A qué nos referimos con esto? Una de las consecuencias de la situación actual es ver cómo las tecnologías, que en muchos casos no estaban todavía del todo adoptadas e instaladas en

la sociedad, han logrado de manera rápida y eficiente involucrarse profundamente en el día a día cotidiano. El avance alcanzado en los últimos tres meses superó el obtenido en los últimos años. También es verdad que luego de esta pandemia muchos emprendimientos deberán cerrar debido al mal momento económico que transita el país. Esto permitirá que al abrir luego de que transcurra la pandemia contaremos con menos competencia por aquellos que hayan cerrado sus puertas definitivamente, y negocios que fueron afectados negativamente. Esto hace que nuestro marco competitivo se vuelva menos amenazante.

En la búsqueda de una propuesta de negocio interesante y diferente, consideramos que logramos confeccionar un plan que sea beneficioso para el cliente, rentable para el inversor, y compatible con los deseos de un futuro mejor. Esas razones hacen que Green1000 sea una excelente inversión.



Universidad de
San Andrés

Bibliografía

- Porter, M. (2008): “The five competitive forces that shape strategy”, en Harvard Business Review.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generacion de Modelos de Negocios. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Management Information System” de Laudon y Laudon (2015).
- Infobae. Artículo sobre actividad física mundial.
<https://www.infobae.com/salud/fitness/2017/10/31/argentinos-fit-el-pais-esta-en-el-top-five-de-actividad-fisica-mundial>
- Nielse. Artículo sobre estudio global de alimentos.
https://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/latam/docs/reports/2016/EstudioGlobal_NuestraComidaYMente.pdf
- La República. Artículo sobre cafés y bares.
<https://www.larepublica.co/globoeconomia/un-colombiano-gasta-al-ano-us26-en-bares-y-cafes-segun-euromonitor-2538689>
- La Nación. Artículo sobre Buenos Aires como la capital gastroeconómica de America Latina.
<https://www.lanacion.com.ar/sociedad/puede-buenos-aires-ser-la-capital-gastronomica-de-america-latina-nid2023230>
- Buenos Aires Gobierno. Artículo sobre turismo.
<https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/article/polos-gastron%C3%B3micos>
- La Nación. Artículo sobre concentración de locales gastronómicos.
<https://www.lanacion.com.ar/buenos-aires/casi-el-60-de-los-locales-gastronomicos-se-concentran-en-siete-barrios-portenos-nid2095107>
- Apertura. Artículo sobre el nuevo consumidor argentino.
<https://www.apertura.com/revista/Radiografia-del-nuevo-consumidor-argentino--20121105-0004.html>

Apéndice

Anexo I

Cash-flow (PDF aparte)

Anexo II

Boceto del diseño de la aplicación oficial Green1000:



Universidad de
San Andrés



Universidad de
San Andrés