



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Trabajo de Graduación

Plan de Negocios:

the trip

Alumna: Josefina Inés Araujo

Legajo: 29016

Mentora: Fernanda Tamborini

Victoria, Buenos Aires, Argentina

Junio de 2022



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Trabajo de Graduación

Plan de Negocios:

the trip ✈️

Alumna: Josefina Inés Araujo
(29016)

Mentora: Fernanda Tamborini

Victoria, Buenos Aires, Argentina
Junio de 2022

Contenido

EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	3
PROBLEMA IDENTIFICADO.....	3
OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	9
NEGOCIO PROPUESTO.....	13
INVESTIGACIÓN DE MERCADO	20
ANÁLISIS DEL SEGMENTO OBJETIVO.....	20
ANÁLISIS DEL SECTOR.....	26
Context Map	27
5 Fuerzas de Porter.....	28
MODELO DE NEGOCIOS.....	35
PLAN DE MARKETING.....	36
PRODUCTO.....	36
PRECIO.....	36
COMUNICACIÓN.....	37
DISTRIBUCIÓN.....	38
OPERACIONES DEL NEGOCIO.....	41
COSTOS, FINANZAS E INVERSIÓN.....	43
INVERSIÓN REQUERIDA.....	45
INGRESOS	48
PLAN DE FINANCIAMIENTO	49
EQUIPO.....	50
ASPECTOS LEGALES Y HABILITACIONES.....	54
REGULACIONES Y BROMATOLOGÍA	54
SEGURO Y MARCA.....	56
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	57
RIESGOS.....	59
CONCLUSIONES.....	61
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN	62
ANEXOS	67

Evaluación de la Oportunidad de Negocio

Problema Identificado

Hubo dos títulos de portales argentinos de noticias que llamaron la atención:

UN MAL AÑO, Y VAN... ¿CUÁNTOS RESTAURANTES CERRARON EN CÓRDOBA?

agosto 12, 2019

Circuito Gastronómico: Los Mejores Restaurantes de Córdoba ¹

Comercio

Datos duros del 2019: Cerraron 2.300 bares y restaurantes y se perdieron 150.000 empleos

Colaborador 28 de noviembre de 2019

Tomado de Mundo Empresarial: La Voz de las Pymes ²

El artículo de Mundo Empresarial (2019) incluye una entrevista a Carlos Yanelli, presidente de la Cámara de Restaurantes de la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías y Cafés (AHRCC), quien sostuvo: "(...)El aumento incesante de los costos de mercaderías, de los servicios públicos y la inflación por encima del 50% son un combo que hace perder las expectativas de rentabilidad y nos tenemos que conformar con poder mantener los puestos de trabajo".

Por un lado, preocupa la cantidad de locales gastronómicos que cerraron sus puertas, pero por el otro, es importante destacar la fecha de estos datos. Ambos títulos son de 2019, año previo a la pandemia por Coronavirus, lo que deja en evidencia que es un problema existente de antes e implica que seguirá incluso el día en que acaben las medidas y regulaciones económicas, legales, sociales y políticas actuales, propias del contexto vigente.

Según cuenta Sofía Terrile en un artículo de 2021 para Todo Noticias³, el problema se agudizó en la pandemia por el potenciamiento de variables que impactan de forma negativa en la vida de un negocio, como la economía, más el

¹ "Un mal año, y van... ¿Cuántos restaurantes cerraron en Córdoba?", *Circuito Gastronómico: Los Mejores bares de Córdoba*, 12 de agosto de 2019. Consultado: 17 de marzo de 2021. <https://www.circuitogastronomico.com/un-mal-ano-y-van-cuantos-restaurantes-cerraron-en-cordoba/>

² "Datos duros del 2019: cerraron 2300 bares y restaurantes y se perdieron 150.000 empleos", *Mundo Empresarial*, 28 de noviembre de 2019. Consultado: 17 de marzo de 2021. <https://mundoempresarial.com.ar/contenido/3891/datos-duros-del-2019-cerraron-2300-bares-y-restaurantes-v-se-perdieron-150000-em#:~:text=Datos%20duros%20de%202019%3A%20Cerraron,y%20se%20perdieron%20150,000%20empleos>

³ Terrile, Sofía. "La peor crisis de los gastronómicos en cuatro décadas: de cada \$100 que ingresan, \$40 se van en impuestos", *Todo Noticias*, 21 de julio de 2021. Consultado: 25 de junio de 2022. <https://tn.com.ar/economia/2021/07/20/la-peor-crisis-de-los-gastronomicos-en-cuatro-decadas-de-cada-100-que-ingresan-40-se-van-en-impuestos/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20datos%20de.de%20trabajo%20en%20la%20pandemia>

surgimiento de nuevos factores como la obligación de permanecer cerrados o únicamente con delivery por el aislamiento dictado en Argentina en 2020 en marzo y que duró varios meses. En el mismo artículo se dijo:

“De cada 100 locales gastronómicos que abren, 40 se cierran dentro del primer año y medio de vida. La estadística del consultor especializado Martín Blanco, que impacta en tiempos de normalidad, se agrava aún más en medio de una pandemia donde se perdieron 11.800 empresas y 175.000 puestos de trabajo, según las cifras que manejan en el sector hotelero y de los restaurantes.”

Esto significa que, a mayor tiempo en el mercado, más posibilidades tiene un establecimiento gastronómico de cerrar. Lo malo es que el tiempo de vida de un negocio, a su vez, se ha acortado más aún por la pandemia.

En el mismo artículo, North Alpha expuso las respuestas que arrojó una investigación realizada por FuckUp Nights, que busca encontrar el porqué de las estadísticas del INEGI. Concluyeron en que las principales causas de fracaso en los negocios son:

1. *Ingresos insuficientes – 65%*
2. *Falta de indicadores – 48%*
3. *Falta de proceso de análisis – 44%*
4. *Planeación deficiente – 44%*
5. *Problemas en la ejecución – 43%*

Nótese que la principal causa surgida en la encuesta (ingresos insuficientes), se asemeja al motivo señalado previamente por el argentino Carlos Yanelli. De ambas fuentes de información, se puede llegar a la conclusión de que, en el largo plazo, resulta difícil sostener un emprendimiento gastronómico debido a cuestiones económicas que dificultan su perdurabilidad. Estas tienen que ver con la imposibilidad de soportar los gastos frente a los ingresos insuficientes, un problema que, con el tiempo, se va agrandando.

Sobre las otras variables: la *falta de indicadores* es un problema de falta de atención sobre entorno, y la *falta de proceso de análisis* es un derivado de ello.

Pero tanto la *planeación deficiente* como los *problemas en la ejecución* tienen que ver con decisiones erradas, tomadas por quien dirige.

Continuando con la investigación, se buscó información sobre cuáles podrían ser las causas de una mala ejecución. En su blog, Alfonso García, un empresario gastronómico de Barcelona, nombra una serie de razones, de las cuales se destacarán dos⁴:

1. *“No seguir ningún tipo de estándares de calidad de servicio, atención al cliente/amigo, **cultura de la fidelización de los mismos**. No saber por qué nuestros clientes/amigos vuelven al bar o restaurante. Tener claro que la **atención al cliente es tan importante como la propia gastronomía**”.*
2. *“No utilizar las nuevas herramientas de comunicación como son **las redes sociales**”.*

Respecto a la primera causa, se interpreta que hay una falla al momento de satisfacer al cliente. Si no se presta atención al motivo de la decisión del consumidor, ¿cómo se sabe qué hacer y qué no para atraerlo? Si no hay una preocupación por tentarlo a volver, ¿cómo se pretende tener éxito si no se busca aumentar el consumo del servicio que se ofrece?

Sobre la segunda causa: una vez más se hace énfasis en no esforzarse por generar que el cliente opte por un lugar o decida volver. Lo que se cuestiona, más allá del uso o no uso de las redes, es la forma de hacerlo. Las redes sociales son un canal de difusión e información muy consultado por las personas. Desde la estética y la dinámica hasta la información disponible son importantes, entonces, ¿por qué no explotar apropiadamente este recurso y aprovechar su potencial? ¿Cómo se espera lograr clientes si no se sale a buscarlos?

⁴ García, Alfonso. “¿Por qué cierran bares?”, *Barra de Ideas*. Consultado: 17 de marzo de 2021. <https://barradeideas.com/por-que-cierran-bares/>

La primera experiencia del consumidor es determinante sobre si habrá, o no, una segunda oportunidad para el emprendimiento, y así con las posteriores. Pero ¿cómo se atrae al cliente a la primera experiencia, si no hay ninguna previa? Allí es donde reside la dependencia de una fuerte estrategia de difusión en redes y, posterior a eso, la importancia de brindarle al consumidor, la mejor experiencia posible.

Hasta el momento, se habló de problemas generales que tienen los emprendimientos gastronómicos. De todos modos, siempre están quienes logran superarlos y resolverlos para poder seguir adelante de la mejor forma. Nuevas oportunidades surgen en el camino del éxito, como ser la de expansión de la firma (sucursales y franquicias).

El crecimiento es bueno, si se sabe cómo manejarlo. Cuando una organización crece, lo hacen así sus problemas, por ende, es necesario acompañar esto con nuevas herramientas de control para hacerle frente a las nuevas amenazas. De no ser así, el negocio está destinado a fracasar (Davila, Foster y Jia. 2010)⁵.

El portal mexicano Entrepreneur, se encargó de mencionar “7 razones por las que fracasan las franquicias”⁶. Entre ellas, se destacan las siguientes:

1. *Mala ubicación*
2. *Falla la en la transmisión del know-how sumado a falta de supervisión y asistencia*
3. *No evolucionar*

Si no se realiza un buen estudio de mercado, es probable que se falle al elegir el segmento y por ello la **ubicación**. Lo cierto es que, aunque se haga un buen estudio, cada segmento tiene su potencial, y una vez que “toca el techo” o no se

⁵ Davila, Foster y Jia, *Building Sustainable High-Growth Startup Companies* (California Management Review Vol.52 N°3 Spring 2010)

⁶ Aranday, César. 2016. *Entrepreneur*, 14 de Enero de 2016. Consultado: 17 de marzo de 2021.
<https://www.entrepreneur.com/article/271489#:~:text=Entorno%20econ%C3%B3mico%20y%20social.&text=La%20reforma%20fiscal%2C%20el%20escaso,y%20rentabilidad%20de%20las%20franquicias>

le puede exigir más, puede jugar en contra. Entonces, el problema no siempre es la mala ubicación en sí, sino el agotamiento de esta.

Se debe tener en cuenta que puede haber gente interesada en salir a comer y que cuente con los recursos para hacerlo (tiempo, dinero), pero si hay más de un lugar que ofrece lo mismo, puede darse que la oferta supere a la demanda. Ahí es cuando se debe trabajar por hacer la diferencia para lograr ser la decisión que tome el consumidor, pero también entender que quizá esa ubicación ya está colapsada y más no puede demandar.

La **falla en la transmisión del know how** es propia de un negocio que se ha ramificado y el órgano central de control se va alejando cada vez más de sus extremos. Esto, a su vez, dificulta la **supervisión** y la **asistencia** por parte del ápice.

Germán Martitegui, un chef importante y reconocido de Argentina, posee hoy un sólo restaurante llamado Tegui. Se caracteriza por el nivel, sabor y calidad de sus platos, así como la atención y selectividad (más allá del alto precio, la capacidad del lugar no es para más de 40 personas). Cuenta con un equipo pequeño, acorde a las necesidades y la demanda.

¿Qué pasaría si Martitegui quisiera abrir más de un restaurant, manteniendo aun, la misma calidad de servicio y producto en cada uno de ellos? Al tener que agrandar su equipo de trabajo, ¿podría asegurarse totalmente de que todos cumplan con los estándares establecidos? En caso de no lograrlo ¿cómo afectaría esto a su reputación, prestigio y clientela? Bueno, probablemente el hecho de tener un solo restaurant sea la respuesta a todas las preguntas.

Se desprenden dos problemas: por un lado, el cliente satisfecho en su primera experiencia espera volver a estarlo en la segunda, y así en todas las posteriores. Evidentemente hay algo en el servicio que apreció que lo llevó a volver, entonces es eso lo que se debe identificar y replicar en las siguientes oportunidades porque no encontrarlo, puede ser decepcionante y determinante.

Por otro lado, no es óptimo desperdiciar la oportunidad de expansión de la marca por el simple hecho de no creerse capaz de mantener la estandarización hasta la punta del negocio. Hay formas e interpretaciones diferentes que se le pueden dar a esta situación para lograr el win-win.

Evolucionar puede sonar contradictorio con mantener la constancia y la estandarización, pero como se dijo previamente: el potencial tiene un tope y se debe seguir buscando habilitar nuevas áreas a explotar. Se debe identificar qué es lo esencial que atrae a los clientes, para trabajar sobre ello y mantenerlo en esencia, pero no necesariamente en su forma.

No evolucionar conlleva a un estancamiento del servicio y de sus errores. Si un cliente elige un local gastronómico y la pasa bien, volverá a elegirlo, pero si cada vez que va se encuentra con lo de siempre, se habrá agotado de ver reiteradas veces lo mismo, cuando lo que se debe hacer es darle constantemente nuevos motivos para elegir ir allí.

Estos nuevos motivos no deben estar quizá en cambiar el menú, por ejemplo, sino en lo que rodea a ese menú. O cambiar el menú, pero no la mano de obra o las materias primas con las que se elabora lo que ofrece. Por eso es necesario identificar qué es lo atractivo del producto y/o servicio y mejorarlo, innovarlo y evolucionarlo.

Cuando alguien descubre la clave del éxito, es lógico que muchos quieran replicarla. El problema es que la oferta no debe superar a la demanda para evitar un desequilibrio, porque así la clave del éxito deja de serlo.

Como relata un artículo de Clarín por Brand Studio (2019)⁷, hubo un boom de cervecerías artesanales por el aumento en el consumo, ¿qué consecuencias trajo esto? Que un año después (antes de la pandemia), El Cronista estaría anunciando el fin de ese boom, la baja rentabilidad en el sector, un

⁷ "El boom de la cerveza artesanal no se detiene", Clarín: Brand Studio, 23 de marzo de 2019. Consultado: 3 de junio de 2021.
https://www.clarin.com/brandstudio/boom-cerveza-artesanal-detiene_0_czdssxY_C.html

estancamiento en las ventas, así como el cierre de muchos establecimientos dedicados al rubro.⁸

El problema fue que tantos quisieron explotar un recurso limitado (la demanda), que no lograron sobrevivir por no haber buscado un distintivo entre tanta replica. Por eso es que es tan importante ser elegido por el cliente por haber hecho la diferencia, y no simplemente por ser un local de cercanía u ofrecer lo que está de moda.

En resumen, se considera que la validación de la propuesta se verá sustentada por la información recopilada que manifiesta que hay una crisis en el sector gastronómico argentino, producto de la desatención o incapacidad de los propietarios respecto al manejo de las variables que influyen en la performance de un negocio, lo que significa que hay una oportunidad de satisfacer al mercado potencial si estas son consideradas y tenidas en cuenta al momento de emprender. Se elaborará una propuesta que intente abarcar a la mayoría para que no resulten ser un problema en el futuro, sumado a que se establecerán plazos cortos de duración para evitar llegar al momento de fracaso que muestran las estadísticas.

Oportunidad de Negocio

A partir de la problemática descubierta en el sector gastronómico, este trabajo busca presentar una idea de negocio y así, lograr generar valor tanto para el cliente como para el emprendedor del proyecto.

La propuesta estará basada en un proyecto realizado en Yerba Buena, Tucumán, entre enero y febrero de 2020, que consistió en un resto bar montado en el patio de un hogar (anexo 1). Esta experiencia será considerada como el MVP de la propuesta que luego será enriquecido en el desarrollo de este trabajo.

⁸ Ledesma, J. 2020. "Cervecerías artesanales, un sector que perdió espuma", *El Cronista*, 5 de enero de 2020. Consultado: 3 de junio de 2021. <https://www.cronista.com/apertura-negocio/emprendedores/Cervecerias-artesanales-un-sector-que-perdio-espuma-20200105-0002.html>

La característica y la esencia de este bar estuvieron en la capacidad de cambiar su forma cada vez que abría, tres veces por semana durante un mes. Esto se debió a que se buscó hacer algo diferente a la oferta tucumana, de la que las personas se quejaban por ser siempre igual. El objetivo era poder cautivar constantemente a los potenciales clientes, mediante la constante renovación de la oferta.

Se aprovechó la base de clientes y popularidad de un emprendimiento de 2015, de cosas dulces (anexo 13). Ambos proyectos, al ser de la misma persona, se potenciaron y aprovecharon la oportunidad que generó al público al demandar el retorno de aquel emprendimiento.

Como el bar transcurrió en las vacaciones de verano, el target fueron las personas que se habían quedado en la provincia en lugar de viajar. Así fue como surgió la idea de ofrecer una experiencia similar a la de un viaje, mediante la comida que servía el bar, aparte de la ambientación. La intención fue hacer sentir a cada cliente como parte de un viaje que iba desembarcando en diferentes ciudades cada noche, entonces más allá de la oferta gastronómica, se prestó mucha atención a la experiencia del consumidor.

Lo anterior se combinó con el formato de La Vida Tómbola (anexo 12), el bar de los pioneros en la moda en Yerba Buena de bares en el patio de las casas. Fue ideado por un grupo de amigos de la ciudad que decidieron ampliar sus reuniones cerradas de los miércoles, en las que se juntaban a cocinar, a más personas del club donde practicaban rugby y sacarle provecho a ello porque se sabía que cocinaban comidas ricas y diferentes a lo que las personas acostumbraban.

The Trip fue el nombre escogido para llamar al bar que resultó, entonces, como producto de la idea de satisfacer a las personas que se encontraban en la provincia y la conveniencia de hacerlo en el patio del hogar dado que se fijó la duración máxima de un mes con capacidad limitada y orientado a personas más bien cercanas o conocidas.

El bar abría los martes y jueves por la noche, en el que se cambiaba el menú de comida y tragos, así como también la ornamentación, de acuerdo con la temática de la noche. Buscaba invitar al cliente a vivir la experiencia de viajar, considerado el valor agregado más allá de la calidad del servicio.

Uma: Casa de Té, en cambio, abría los miércoles por la tarde en el mismo lugar. Surge como respuesta a la demanda de postres en las noches, relacionada también con la demanda por el emprendimiento de 2015, la cual no era suficiente frente al costo que implicaba, entonces se decidió aprovechar la capacidad ociosa (infraestructura y postres) para generar más valor aún.

La estructura y su modalidad siempre fueron pensadas desde la conveniencia en los costos combinada con poder ofrecer, a partir de ellos, la innovación y la mejor calidad posibles en el servicio y productos que se ofrecían. Se pensaba a los platos y noches temáticas de acuerdo a lo más solicitado por las personas, que no se encontraba presente en otras ofertas gastronómicas, y también en base a los recursos necesarios en común, para poder acceder a compras en grandes cantidades y lograr beneficios por ello.

El éxito del proyecto se encontró en tres elementos claves a considerar a lo largo de este trabajo:

- Si bien el menú y la ambientación iban cambiando, la **constancia** en la calidad del servicio se mantuvo intacta debido a que los pilares que lo ofrecían eran siempre los mismos, es decir, el equipo de trabajo y la materia prima.
- El hecho de ser **novedoso** constantemente le impedía a la gente decir “ya fui”, lo que generaba una demanda constante incluso de personas que ya habían asistido previamente. Todos los días había un nuevo motivo para que los consumidores elijan asistir a The Trip.
- Fue un proyecto pensado con fecha de inicio y finalización desde el principio, lo que ayudó a organizar todo en base a **plazos** establecidos y

planificar mejor las estrategias. Esto, a su vez, era un mensaje para el público: “no va a ser para siempre, así que, si te gusta, aprovecha ahora cuantas veces puedas, porque cada noche te vamos a ofrecer algo distinto. No pospongas, porque después va a ser tarde”.



Universidad de
San Andrés

Negocio Propuesto

La idea de negocio consiste en buscar una solución a la serie de problemáticas planteadas previamente. Utilizando a *The Trip* y *Uma: Casa de Té* como punto de partida, se espera continuar con el concepto de restaurante viajero, pero esta vez “sobre ruedas”, cuidando la esencia de “viaje gastronómico” ya que se cree que es uno de sus componentes que agrega valor y ayuda a solucionar cada punto de conflicto.

Una característica importante de *The Trip*, nombre parcial que se le da a esta nueva idea haciendo honor a su precedente, es el establecimiento de plazos de ejecución, pensados en lo máximo que este puede dar y recibir. Se pretende hacer un proyecto que conste de muchos micro proyectos dentro de él, con fechas de inicio y finalización.

Aquí es cuando se cruza con la esencia de un tour, al estilo Cirque du Soleil, cuyo modelo de negocios se busca emular. Este se basa en recorrer diferentes ciudades, donde se ofrecen cierta cantidad de funciones, todo planeado estratégicamente en base a los recursos disponibles. Una vez que esto fue cumplido y se lograron los resultados esperados, el circo parte con su estructura hacia otro lugar elegido en base a otras características, con otros objetivos, acorde a la nueva ubicación.

El circo es novedad al llegar y para cada espectador nuevo que disfrute de su función. Ese espectador sabe que si no aprovecha mientras el circo está en su ciudad, este luego se irá y ya no habrá oportunidad para verlo a menos que viaje.

Una vez finalizado el recorrido inicial del tour, el circo podrá evaluar los resultados obtenidos en cada lugar y, en base a ellos, determinar si vuelve, o no, a dónde, cómo, cuándo y por qué. Podrá utilizar esa información para ajustar detalles y tomar nuevas decisiones.

Teniendo en cuenta que hay espectáculos del Cirque du Soleil que estuvieron recorriendo el mundo por más de un año, ese plazo de espera, en caso de volver

a una ciudad, es suficiente para ser novedad una vez más, aun ya habiendo visitado ese lugar. Esto sucedió, por ejemplo, con SEP7IMO DIA, show temático sobre Soda Stereo que empezó en Buenos Aires en 2017 y regresó en 2018 por más de 2 meses a la misma ciudad y sumando a Córdoba y Rosario (Clarín, 2018)⁹.

El circo traslada consigo toda la estructura elemental necesaria para montar su show, así como también lo hace con su equipo de trabajo elemental: los artistas. De esa forma, se asegura el poder brindar un espectáculo de igual calidad tanto en Madrid como en Buenos Aires.

The Trip busca ser un negocio que pueda seguir los pasos del circo, dentro de los límites nacionales. Tener una estructura base propia, montada sobre ruedas, para poder ser trasladada y simplemente depender de espacios donde montarla en cada ciudad.

Con el énfasis puesto en la constancia de la calidad del servicio, se contratará un equipo de trabajo que idealmente dure de principio a fin, como si fueran la tripulación de un avión. De todos modos, habrá intervalos de descanso entre un proyecto y otro.

Se buscarán proveedores de materia prima e insumos en cada ciudad que acompañen a los estándares de calidad que se establezcan. Hay elementos que no se pueden trasladar ni almacenar durante mucho tiempo, por eso el plan es lograr trasladar todo lo que se pueda y arreglar previamente con los proveedores especializados de cada ciudad, el abastecimiento de, principalmente, verduras, frutas y todo tipo de carnes y lácteos.

Al ser dentro de límites nacionales, las marcas de los productos son las mismas y los proveedores nacionales de carnes, frutas y verduras de los negocios locales suelen ser los mismos (por ejemplo, las manzanas, en su mayoría, provienen de Río Negro; las frutillas, de Santa Fe; las paltas, de Tucumán).

⁹ "Cirque du Soleil despide "Séptimo día", el tributo a Soda Stereo, en el Luna Park", *Clarín*, 24 de agosto de 2018. Consultado: 3 de junio de 2022. <https://www.cronista.com/apertura-negocio/emprendedores/Cervecerias-artesanales-un-sector-que-perdio-espuma-20200105-0002.html>

Es un negocio pensado para no desaprovechar la oportunidad de la expansión de la firma y su reconocimiento nacional, pero manteniendo su tamaño de estructura base que permitirá llevar un control constante y presencial, para evitar fallas como un “teléfono descompuesto” con el know-how.

De esta manera, se cumpliría con los estándares de calidad del servicio, que es lo que se considera esencial para el cliente, pero a su vez, se generarían constantemente motivos para que este elija volver. Se busca la constancia, dentro de la novedad, para no agotar, pero siempre satisfacer, cuidando aquello que es valioso y esencial del negocio. Podrá cambiar el menú, pero no los ejecutores o la materia prima; podrá cambiar la ambientación del lugar, pero no la idea principal.

El Hard Rock Cafe es una cadena internacional gastronómica cuyo modelo es otro que sin dudas se busca emular en este proyecto. Consta de menús y sabores estructuralmente iguales en todo el mundo¹⁰ (hamburguesas, batidos), salvo pequeñas modificaciones de acuerdo con la región o el país (en el de Buenos Aires hay empanadas y en el de Londres hay fish and chips, por ejemplo).

A pesar de esas pequeñas adaptaciones, que en casos particulares pueden generar decepción por no encontrar en un HRC lo consumido en otro, lo cierto es que el enfoque no está puesto en esto, particularmente. La comida mantiene sus estándares de calidad y si algún plato del menú se repite en París como en Nueva York, es muy probable que tenga el mismo sabor. A su vez, en cada ciudad en la que desembarca este bar, logra empatizar con los consumidores locales al ofrecerles un plato característico de su lugar.

Analizando más profundamente, lo que hace HRC a HRC, es la experiencia, en este caso musical, que busca brindarle a su cliente. Desde que se cruza la puerta y empieza a ver en las paredes los trajes originales utilizados por los Rolling

¹⁰ Menú internacional de Hard Rock Café. Consultado: 28 de mayo de 2022. <https://www.hardrockcafe.com/menu.aspx>

Stones o Madonna, los videos de música en los televisores, los shows en vivo de bandas locales o hasta la apariencia de quienes atienden, igual de diversa y agradable que la música que suena en el lugar (anexo 2).

Entonces, nótese cómo esta empresa logra una estandarización mundial al mismo tiempo que en cada ciudad brinda una experiencia distinta (diferentes canciones, atuendos, bandas, platos, etc.). Es eso, justamente, lo que se rescata de este ejemplo.

Al momento de elegir las ciudades donde aterrizará el negocio, se tendrá en cuenta, más allá del tamaño de la población, si allí se encuentra el mercado objetivo y en qué proporción. En base a esto, se determinará cuánto tiempo estará allí para no agotar ese potencial finito que cada ciudad tiene para ofrecer.

Esa selección se verá filtrada posteriormente por limitaciones, o no, propias del lugar, relacionadas a lo legal y lo económico, principalmente. De todos modos, el hecho de elegir hacerlo dentro de límites nacionales implica un lineamiento general de estos aspectos, más allá de las particularidades locales.

Esta diversidad de lugares es la que se pretende aprovechar para evitar el problema de no poder solventar los gastos con los ingresos, ya que en cada localidad estos son diferentes; la voluntad de compra de los consumidores es variada a lo largo del mapa argentino, entonces se buscará un equilibrio que compense los altos costos de Buenos Aires, con sus altos precios de venta, con los bajos costos de Tucumán y sus bajos precios de venta, por ejemplo.

Como se mencionó anteriormente con el ejemplo del Cirque du Soleil, la modalidad de tour busca estar en cada ciudad lo justo y necesario, siendo novedad no solo al llegar sino también durante la estadía, porque no olvidemos que es un viaje dentro de un viaje: están el viaje sobre ruedas y el viaje gastronómico del menú. Con esto se pretende alargar la duración del potencial de la oportunidad presentada al momento de decidir visitar esa ciudad, y migrar cuando ya no dé para más. En lugar de aceptar el trágico destino de “cerrar”, se iría en busca de nuevas oportunidades.

Uno de los tantos desafíos que implica este proyecto es el lado B de ser novedoso. Nadie lo conoce ni nadie nunca lo experimentó, entonces, ¿cómo se logra atraer clientes si no tienen sobre qué basarse, o peor aún, si no conocen o saben que existe? Sería catastrófico llegar a una ciudad donde nadie sepa que hay una novedad, más allá del costo que implica poner en marcha el negocio.

En este punto es donde se asume que es necesaria una difusión por redes sociales pero orientada específicamente a los grupos de interés, que logre llamar su atención, cosa que va más allá de lo que un flyer decorado para el cual se paga una publicidad objetiva en Instagram, pueda hacer.

Nuestra respuesta son los influencers: personas comunes y corrientes, que viven una vida muy parecida a la de cualquier persona, con la diferencia de que poseen alto nivel de influencia social y su voz puede llegar más lejos aún.

Hoy, el nivel de fama se obtiene de diversas maneras. Antes, una persona debía trabajar mucho por ser reconocida, pero con el nivel de difusión que ofrecen hoy las redes sociales, lo cierto es que las oportunidades de fama aumentan. Es por eso que, en la cuarentena, muchos se hicieron famosos por grabar tik toks en sus casas sin necesidad de salir a la calle. Tal es el caso de Laila Ali (Instagram: @lailuali, la siguen 272k), tucumana que por hacer videos graciosos hablando en *tucumano* en su casa y con su celular, se viralizó en el país y hoy es una de las influencers con más alcance nacional de la provincia.

Esa posibilidad de viralizarse, aprovechada por personas como nosotros que comparten algo de su vida diaria a través de las redes, es la que nos acerca más a ellos y por eso son el grupo ideal para hablarle al resto de las personas e invitarlas a ser parte de sus actividades, que no se encuentran nada lejanas. Es un anhelo de este proyecto el acercarse lo más posible al consumidor, conocerlo y entenderlo, para empatizar y poder brindarle lo que está buscando, acorde a sus deseos.

Si bien el proyecto es nacional y buscará voces con ese alcance (Santiago Maratea o Stephanie Demner, por ejemplo), lo cierto es que estas pueden sonar un poco lejanas a quien viva en Mendoza (anexo 3). Como se desembarcará en diferentes ciudades a modo de micro proyecto, será clave dar con influencers locales de cada lugar, para que movilicen a sus grupos de gente determinados hacia un lugar en donde podrán encontrarlos como a cualquier persona. Tal es el caso de Laila, como también el de Oscar Herrera (streamer santiagueño; Instagram: @oshkoherrera, lo siguen 89k), o Nachoide (streamer santafesino; Instagram: @nacho.aquino15, lo siguen 65k).

De ellos se buscará que logren acercar este proyecto a la gente, lo más posible. La estrategia que se intenta llevar a cabo es la de una difusión a lo largo del país, profundizada en los lugares elegidos. Esto puede incluso dar información sobre cómo impacta la idea para elegir o descartar lugares.

Como el negocio que se propone contiene a muchos micro proyectos dentro de sí mismo, para poder lograr una implementación que no conlleve mucho riesgo y permita ser evaluada con más detalle y profundidad, evitando el desbordamiento por la información de cada provincia, es que se optó por iniciar por un bloque regional específico de Argentina.

Siendo Argentina un país muy amplio y este un negocio que trasladará su estructura sobre ruedas, lo cierto es que no se puede planificar en un mismo viaje, un trayecto que incluya tanto a Buenos Aires como a Santiago del Estero.

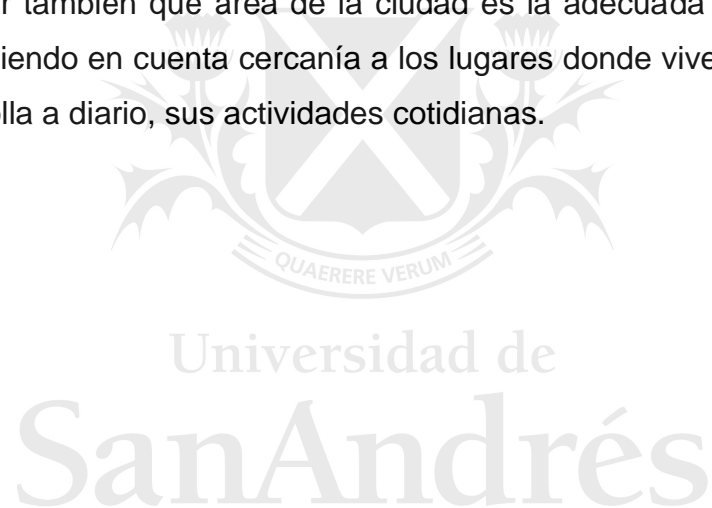
Por cuestiones de cercanía y afinidad entre ciudades y provincias, es que se ha decidido agruparlas en base a compatibilidades geográficas, demográficas, sociales, políticas, económicas, culturales y legales. Esto permitiría ofrecer una idea más “personalizada” para los habitantes de esa región y, a su vez, reducir los tiempos de viaje y los costos de traslado.

No se debe dejar de lado una de las bases de este proyecto, que es el justo y no excesivo aprovechamiento de su demanda, entonces se realizó un estudio de mercado para conocer, justamente, el potencial de cada mercado y establecer el

tipo y la duración del servicio. Esto también permitirá decidir por cuál bloque regional iniciar.

Junto con lo anterior también se debe considerar que la temporada ideal de paso por cada región es la de primavera - verano, siendo estas estaciones las que ofrecen un clima más motivador para quien sale, en este caso, a un restaurante que será montado al aire libre. El otoño y el invierno quedarían anulados por ahora, ya que, si bien pueden ofrecer lindos días y tardes, lo cierto es son más cortos en cuanto a luz y, Argentina, al contener a gran parte de sus ciudades lejos del mar, sufren una mayor amplitud térmica, lo que es sinónimo de noches frías.

Además de en qué región iniciará el proyecto, la investigación de mercado permitirá saber también qué área de la ciudad es la adecuada para montar la estructura, teniendo en cuenta cercanía a los lugares donde vive el segmento y donde desarrolla a diario, sus actividades cotidianas.



Investigación de Mercado

A continuación, se desarrollará el análisis sobre el mercado donde se busca insertar al negocio. Este se divide, por un lado, en los resultados de la encuesta realizada a las personas que forman parte del segmento objetivo, y por otro, al estudio sobre el entorno y los factores que influirían en el establecimiento del negocio, que también fue sustentado por entrevistas.

Análisis del Segmento Objetivo

Se llevó a cabo una encuesta (anexo 4) que se difundió a nivel nacional, dentro del segmento objetivo de este negocio, que son las personas desde la adolescencia a los 60 años, cuya rutina incluye salir a comer al menos una vez al mes.

No se necesita más que ese número teniendo en cuenta que este podría ser un restaurante que esté en una ciudad no más de un mes, teniendo en cuenta a los párrafos previos. Recuérdese que el fin de este negocio no es la exclusividad, sino, justamente, poder hacer accesible para más personas, una experiencia distinta e internacional.

Para saber si a la encuesta la iban a responder, dentro de ese grupo, personas que salen a comer, se consultó la última Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares que realizó el INDEC para 2018 (última realizada por el organismo)¹¹.

La forma de orientar la encuesta al grupo objetivo fue creando un grupo de WhatsApp con personas conocidas de diferentes provincias que se consideró que formaban parte de este segmento, por dedicarle un gran porcentaje de sus actividades a salidas a comer (anexo14). A su vez, se les solicitó la difusión entre sus círculos de personas de cada provincia, para asegurar que la encuesta continúe en manos del segmento. Además, se recurrió a amigos y familiares más las personas que previamente habían asistido a The Trip en 2020.

Las conclusiones generales de esta encuesta, realizada por agrupaciones regionales, es que, entre los gastos seguros de cada hogar argentino, se

¹¹ "Gastos de los Hogares", INDEC, 2018. Consultado: 28 de mayo de 2022. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-45-151>

encuentran siempre el de salir a comer y el del entretenimiento, así como también, y en los primeros lugares, el consumo de alimentos y bebidas con y sin alcohol.

El objetivo de la encuesta, más allá de poder conocer más sobre las preferencias y los gustos de las personas a las que está apuntado este negocio, fue poder seleccionar la región por la que The Trip iniciará su recorrido. De todas maneras, se elija la que se elija, lo cierto es que la validación nacional de la idea, y no solo la de un sector en particular, es importante ya que la proyección es a nivel país. A su vez, los recursos de difusión que se planean utilizar son tanto de alcance local como nacional.

Los resultados obtenidos pertenecen a una muestra de alrededor de 300 personas. En la primera pregunta, que solicita indicar a qué provincia pertenece el encuestado, se observó que el 94% de los encuestados pertenecen a alguno de los 4 grupos previamente establecidos, mientras que el 6% restante es de otros países, de provincias del Sur del país o de ciudades del Sur de Buenos Aires, en su mayoría. Esto evidencia que la encuesta fue bien direccionada hacia se deseaba llegar, que eran esos 4 grupos.

Los grupos establecidos y las ciudades más elegidas por los encuestados fueron:

Grupo 1 51%	Yerba Buena, San Miguel de Tucumán, Tafí Viejo, Santiago del Estero, La Banda, San Salvador de Jujuy, San Lorenzo y Salta.
Grupo 2 30%	Pilar, San Isidro, San Fernando, Vicente López, Tigre, CABA, Reconquista, Santa Fe, Rosario, Santo Tomé y Paraná.
Grupo 3 8%	San Juan, San Luis, Mendoza, y Córdoba.
Grupo 4 5%	Resistencia, Roque Sáenz Peña, Corrientes y Misiones

(anexo 5)

Los participantes, en su mayoría, pertenecen al grupo etario de entre 20 y 30 años (60%), aunque en el 40% restante hubo una participación equilibrada desde adolescentes a personas de 60 años.

A los 4 grupos se les preguntó qué medios de comunicación son los que más consumen y en qué rubros (podían elegir más de una opción). El ranking se compuso de la siguiente manera, de mayor a menor porcentaje:

Medios más consumidos	Rubros más consumidos
Instagram	Entretenimiento
Twitter	Gastronomía
Facebook	Viajes
Televisión	Política
Tik Tok	Deporte

Al grupo también se le preguntó a qué influencers nacionales seguía y a qué rubros pertenecían estos. Teniendo en cuenta los datos previos que muestran cuáles son los medios y los rubros más consumidos, se pudo cruzar los datos en Excel, clasificarlos y resumirlos de la siguiente manera:

Medios Rubros	TV y radio	Redes Sociales
Entretenimiento, Viajes y Deporte	Santiago del Moro, Guido Kaczka, Marley, Iván de Pineda.	Santiago Maratea, Stephanie Demner, Tupi Saravia, Stephanie Roitman, Belén Lucius, Miguel Granados, Dadatina, Licenciada Cecilia Ce, Candelaria Molfese, Jimena Barón, Coscu, Delfina Ferrari, Sol Rivas, Magalí Tajés, Lali, Duki, Emilia Mernes, María Becerra, Tini y Messi.
	Damián Betular, Germán Martitegui,	Paulina Cocina, Dani “La Chepi”. Emilia Lucius, El Gordo

Gastronomía	Donato, "Doli" Irigoyen, Maru Botana y los hermanos Petersen.	Cocina, La Chica del Brunch, Inutilísimas, Locos por el Asado y Kulinaria Recetas.
Sociedad y Política	Periodistas como María O'Donell, Pagni, Viale, Longobardi, Los Leuco.	Cuentas de cada provincia, ciudad y municipio y sus políticos.

Más adelante, se preguntó también a las personas si les gustaba salir a comer y con qué frecuencia lo hacían. Más del 95% indicó que le gusta y el 66% dijo que lo hace entre una y cuatro veces al mes.

Se indagó también sobre qué es lo que la gente considera al momento de salir a comer y decidir en dónde; qué valora luego de su experiencia y lo que la motiva, o no, a volver a un lugar. De las múltiples opciones que se podían elegir, se recopilaron los siguientes resultados:

La mayoría sale para:

1. *Verse con amigos, parejas y/o familia*
2. *Consumir algo rico*
3. *Consumir algo diferente*
4. *Que otro cocine por ellos*

Cuando no salen, es por:

1. *Los precios*
2. *La inconstancia de los lugares a los que asisten*
3. *Mala atención*
4. *Todo es lo mismo (no hay un diferencial)*

Cuando van a elegir el lugar para salir a comer, lo hacen priorizando:

1. *Lo rico*
2. *Lo conocido*
3. *Lo nuevo*
4. *Lo diferente*

5. *Lo cercano*
6. *Lo barato*

A lo que más valoran y le prestan atención luego de su experiencia, es:

1. *La calidad de la comida*
2. *La atención*
3. *El precio*
4. *Lo diferente*

Se quiso conocer también cuál es la comida con más adeptos en el momento de salir a comer. Casi el 70% prefiere lo salado, es decir, almuerzo y cena, pero sin dejar de lado a lo dulce. Además, se preguntó por qué combinaciones de comidas se inclinarían, y la mayoría prefiere las vespertinas, es decir, merienda y cena o “teaner”.

Iniciando la exploración sobre si el negocio propuesto sería compatible con los encuestados, se observó que un 95% estaría interesado en una propuesta que incluya platos internacionales, que no suela hacer en su casa o que no haya tenido la oportunidad de conocer. Los platos más esperados de esta propuesta serían los de origen italiano, español, árabe, peruano, mexicano, francés, japonés, chino, estadounidense, británico e hindú, entre otros.

A su vez, un 90% estaría de acuerdo con una propuesta que constantemente ofrezca algo nuevo y, luego de haber conocido lo que fue The Trip en 2020, casi el 100% querría tener algo similar en su ciudad.

En base a la información recopilada es que luego se desarrollará el Modelo de Negocios (CANVAS). Para ello, primero se tendrán en cuenta las siguientes conclusiones y estrategias.

En noviembre de 2018, Infobae anunciaba la llegada de Uber Eats al país¹². Lo llamativo fue que la firma no desembarcó en el Gran Buenos Aires, área de mayor concentración de población y consumo masivo, sino en Mendoza.

¹² " Llegó Uber Eats a Mendoza: todos los detalles y la palabra de su director global", *Infobae*, 28 de noviembre de 2018. Consultado: 29 de mayo de 2022. <https://www.infobae.com/tecnologia/2018/11/23/llego-uber-eats-a-mendoza-todos-los-detalles-y-la-palabra-de-su-director-global/>

En 2020, luego de entrevistar a un empleado de la empresa para un trabajo de la facultad, pude conocer el motivo. Uber Eats pretendía penetrar en el mercado argentino, pero sin ser opacado por la competencia que, en ese momento, era muy fuerte. El negocio en Buenos Aires estaba en manos de Pedidos Ya, Glovo y Rappi, pero no así en el interior del país, entonces mientras que estos pretendían expandirse desde Buenos Aires hacia el interior, Uber Eats buscaba hacerlo desde el interior hacia Buenos Aires.

Siguiendo la estrategia de Uber Eats es que este proyecto buscará empezar por un bloque regional que no sea el Grupo 2, ya que comprende a la mayor competencia. Los datos que sustentan esta estrategia son los de la Federación Empresaria Hotelero-Gastronómica Argentina¹³, que sostienen que Argentina cuenta con alrededor de 50.000 locales, de los cuales el 35% se encuentra concentrado en Buenos Aires.

Se optará por el Grupo 1 por dos razones: por un lado, es el grupo que más participó en la encuesta, por lo tanto, el que más peso tiene en la información recopilada. Por otro lado, no se debe olvidar que este grupo comprende a Tucumán, provincia donde en 2020 se llevó a cabo la idea base de este proyecto: *The Trip y Uma: Casa de Té*.

De los asistentes, se pudo saber en la encuesta que la gran mayoría quedó satisfecha con su experiencia y que lo que más valoró de la misma fue la calidad de la comida y su rico sabor; lo diferente, innovadora, original, diversa y novedosa que fue la idea; la experiencia de viaje gastronómico y el poder acercarse a culturas lejanas pero interesantes.

En 2021, en San Miguel de Tucumán, abrió un bar de música, tragos y comida ambientado como el castillo donde se desarrollan las películas de Harry Potter. Este se llamó "Hogwarts Music House"¹⁴. Como relataron diversos medios de noticias, su viralización a través de las redes sociales y los principales medios de comunicación hizo que sea conocido tanto en Argentina como en el mundo.

¹³ " El sector gastronómico en Argentina: entre la franquicia, el restaurante de autor y el delibera", *Locales y Negocios*, 2017. Consultado: 29 de mayo de 2022. <https://www.localesynegocios.com.ar/tendencias-gastronomia>

¹⁴ Ramos, Rogelio "Magia y hechicería en un exitoso bar tucumano", *Revista AyC*, 4 de enero de 2022. Consultado: 29 de mayo de 2022. <https://aycrevista.com.ar/noticias/hogwarts-music-house-magia-y-hechiceria-en-un-exitoso-bar-tucumano-harry-potter/>

No solo los fans de la novela de J. K. Rowling deseaban asistir allí, sino un público general debido a lo novedosa que fue la idea¹⁵.

Meses después, lamentablemente, llegó a oídos de los dueños de la marca Harry Potter quienes exigieron un cambio de nombre por el uso, sin autorización, de sus derechos (Los Primeros Tv)¹⁶. Pero este caso, sin dudas, es la verificación de que, si se trata de una buena idea y esta cuenta con una buena difusión, no importa donde esté ubicado, podrá ser exitoso igual más allá de su locación.

Si bien hoy el bar cambió su nombre a “Howards”, su esencia se mantiene igual y por eso los turistas, al llegar a la ciudad, incluyen una visita a este lugar cuya lista de espera para reservar supera el mes. Es un fenómeno único en Tucumán. La diferencia que plantea The Trip es que quien se sienta atraído por la idea y quiera experimentarla, no deberá ir hasta Tucumán, sino que simplemente deberá esperar a que este desembarque, en algún momento, en su propia ciudad.

Análisis del Sector

Ahora que se definió que la primera etapa del negocio se llevará a cabo en la región conformada por Tucumán, Santiago del Estero, Salta y Jujuy, de ahora adelante el análisis se desarrollará con foco en la misma.

Para conocer más sobre el sector y el contexto donde operaría el negocio, se utilizará como herramientas a las 5 Fuerzas de Porter y el Context Map. Estos modelos de estudio fueron elegidos porque se trata de una nueva empresa con una estructura diferente a la convencional, que debe conocer a la industria donde operará, para poder elaborar la estrategia con la cual se va a introducir en la misma.

Para validar la información obtenida de la encuesta y la exploración de fuentes como artículos, diarios o sitios oficiales, se realizó también entrevistas individuales a un focused group de 10 personas cuyos integrantes pertenecen a

¹⁵ Blasco, Fernanda. “Dos meses de espera para conseguir lugar en el único bar temático de Harry Potter en Argentina”. *La Capital*, 26 de noviembre de 2021. Consultado: 29 de mayo de 2022.

<https://www.lacapital.com.ar/informacion-general/dos-meses-espera-conseguir-lugar-el-unico-bar-tematico-harry-potter-argentina-n10002025.html>

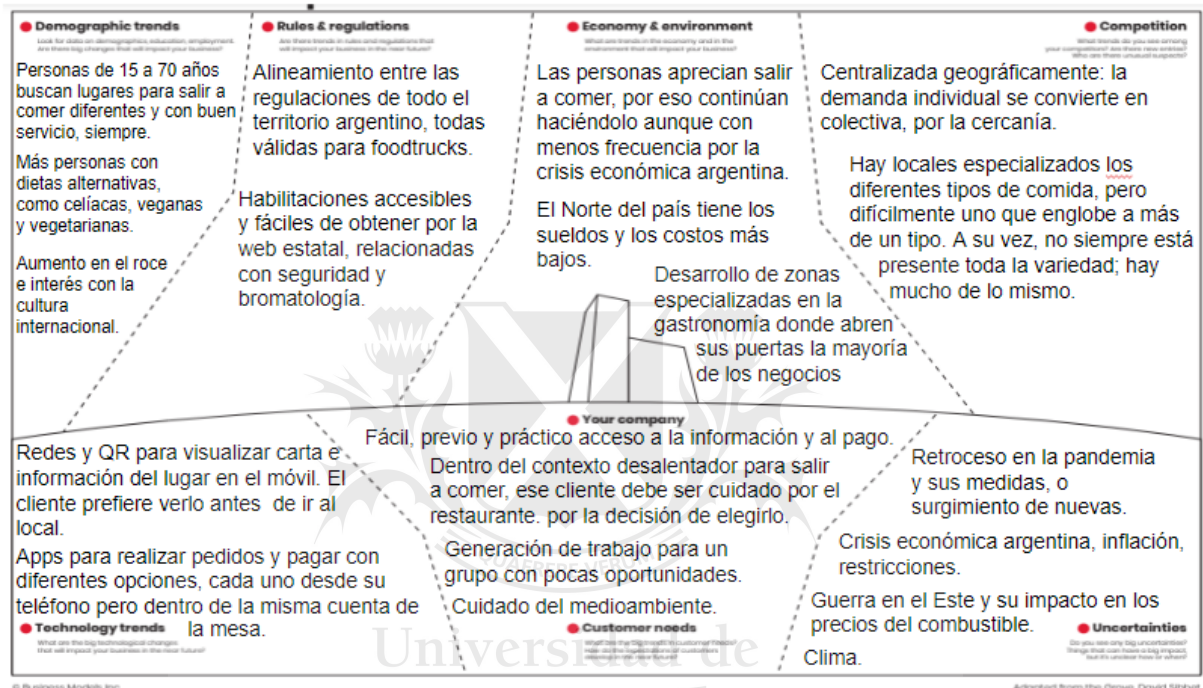
¹⁶ “Polémica por una supuesta demanda a un bar tucumano”. *Los Primeros TV*, 4 de marzo de 2022. Consultado: 29 de mayo de 2022.

<https://losprimeros.tv/contenido/89548/polemica-por-una-supuesta-demanda-a-un-bar-tucumano>

la región elegida y entre sus actividades se encuentra salir a comer con frecuencia.

Context Map

Para entender y visualizar mejor cuál será el valor agregado de The Trip, se desarrollará cada uno de los factores del entorno donde se insertaría y cómo los abarcaría.



A continuación, se desarrollarán puntos importantes para ser solventados por datos:

Economía y entorno: actualmente, la inflación mensual supera al 50% en lo que va de 2022¹⁷, lo que supera al promedio incluso anual de años anteriores.

Un ejemplo de zonas gastronómicas desarrolladas es lo que en 2011 empezó siendo la galería Open Plaza en Yerba Buena, Tucumán, la cual reúne a bares, restaurantes y negocios de otros rubros. Luego llegó al terreno siguiente a la galería City Place, de estructura y concepto muy similar. Más tarde, se construyó el Complejo al Sol, exactamente al lado, con el mismo fin (anexo 6). Todos estos complejos se encuentran sobre la Avenida Perón, entonces las personas cuando

¹⁷ "Sube el IPC en abril en Argentina". Datos Macro, abril del 2022. Consultado: 4 de junio de 2022. <https://datosmacro.expansion.com/IPC-paises/argentina#:~:text=La%20tasa%20de%20variación%20anual,es%20del%2023%2C1%25.>

salen generalmente no proponen ir a “Patagonia”, que está entre los locales de estas galerías, sino ir a “la Perón”.

Competencia tomando como muestra de estudio a la zona gastronómica tucumana descrita en “economía y entorno”, los rubros observados son: de sushi (Sushi Club, Meta Sushi, Baltazar), de parrilla (El Encuentro), cervecerías (Porter, Patagonia), mexicano (Quates), de café (Sole Mío), de comida rápida (NiFu NiFa).

En Salta, la presencia de parrilladas y locales de comida criolla en su zona tradicional, que es la calle Balcarce¹⁸, es mucho más fuerte que en Tucumán ya que, mientras que su mirada gastronómica está más puesta en el turista, la tucumana mira más hacia adentro.

Jujuy es muy similar a Salta, con espectáculos de folclore por sus calles, y Santiago a Tucumán, con esos deseos de tener, aunque sea, un poco de lo que hay en ciudades como Buenos Aires o el exterior.

Tendencias tecnológicas: un ejemplo de apps diseñadas para la gestión de la mesa por parte del cliente es el de Waitry, que es utilizado de forma gratuita por el bar La Puerta Roja de San Telmo (anexo 7).

Se cree que sería muy enriquecedor para The Trip tener un sistema en el que cada comensal se identifique y realice sus operaciones individuales, para así poder llevar un registro de su comportamiento y, en base a eso, poder brindar un servicio mucho más personalizado y acorde al cliente. Además, se resolvería el problema mencionado.

5 Fuerzas de Porter

Michael Porter, en su libro *Estrategia Competitiva* (2010)¹⁹, plantea cinco factores clave que influyen en la empresa y su entorno, lo cual podría impactar positiva o negativamente en su ingreso, desarrollo e incluso egreso del sector. Para complementar la información del Context Map, se analizarán los siguientes puntos:

¹⁸ Máximo. “La Balcarce, la calle que lo tiene todo”. *Salta Web*, 8 abril del 2021. Consultado: 2 de junio de 2022. <https://www.saltaweb.com.ar/2019/05/la-balcarce-la-calle-que-lo-tiene-todo/>

¹⁹ Porter, Michael, *Estrategia Competitiva* (Buenos Aires: REI, páginas 23-53)

Rivalidad entre competidores existentes: si bien The Trip trata sobre un establecimiento gastronómico y un tour a la vez, lo cierto es que su esencia es la de un restaurante que simplemente se irá trasladando, así que es en el rubro gastronómico donde se encontrarán los principales competidores.

Como se mencionó previamente, el 35% del sector gastronómico se nuclea en Buenos Aires. Como no se pudo obtener datos concretos sobre el Norte argentino, se asumirá que del 65% restante que se reparte entre todas las provincias, a Tucumán, Salta, Jujuy y Santiago del Estero no les debería corresponder más de un 20% por tamaño poblacional. Hay provincias con ciudades más grandes como Rosario, Córdoba, Mendoza y Santa Fe.

Sobre los 10.000 locales gastronómicos que se estimaron que habría en la zona elegida, tres chefs representativos de la región norteña cuentan en un artículo que publicó el Ministerio de Cultura de La Nación en marzo del 2021, cuáles son las características predominantes en la comida que ofrecen²⁰. Álvaro Arismendi (Tucumán), Jorge Zavaleta (Salta) y Hugo Véliz (La Rioja) coinciden en que lo más presente es el tipo de comida criolla, como ser el locro, las empanadas, la humita y los tamales. Esto se combina con la tradición argentina, presente a lo largo y ancho del país, que es la parrilla, el asado.

A la comida típica la llaman criolla y no autóctona, porque la definen como el resultado de lo local con la interpretación de las llegadas extranjeras a la región, por eso, por ejemplo, la gran influencia árabe que hay en el Norte ha sumado a la carta de los locales que venden empanadas, las famosas sfijas o empanadas árabes.

Estos datos nos dicen que, por un lado, en el Norte hay un nicho desatendido, que es el de la comida internacional o fuera de lo criollo, y, por otro lado, que hay una aceptación por esa comida por las influencias extranjeras propias de las oleadas inmigratorias que desembarcaron en nuestro país hace tiempo.

Decir que la cantidad de establecimientos gastronómicos en el Norte es mucha o poca, es relativo. Lo cierto es que, si hay 10.000 locales de un mismo rubro o

²⁰ "Voces de la cocina del noroeste: la influencia aborígen en los sabores norteños". *Ministerio de Cultura de la Nación*, 16 de marzo de 2021. Consultado: 30 de mayo de 2022. <https://www.cultura.gob.ar/voces-de-la-cocina-del-noroeste-la-influencia-aborigen-en-los-sabores--10264/>

tipo, lo más probable es que desborden a la demanda que hay por el mismo. Por eso, The Trip se verá beneficiado por insertar una idea relacionada con el sector no tan explorado. Esto suma a la idea principal de este trabajo que insiste con no agotar la demanda, sino de generar una nueva y darle nuevos motivos constantemente para conocerla.

Amenaza de nuevos competidores: no hay que dejar de lado que “*la industria de los restaurantes tiene barreras bajas de entrada, lo que la hace una atractiva opción de negocio para muchos emprendedores, según la Universidad de West Georgia*”.²¹

Considerando que la misma razón que podría facilitar el ingreso al mercado gastronómico, es la misma que luego genera un exceso de oferta en el sector. Por eso, la ventaja de The Trip está en que sus principales objetivos serán ingresar con una propuesta diferente y no precisamente en línea con lo que esté de moda, y, además, en establecer plazos para evitar llegar al punto de fracaso.

Esto último también garantiza que, cuando algún nuevo competidor quiera ingresar al mercado emulando a la idea de The Trip, ya será demasiado tarde para convertirse efectivamente en competidor nuestro porque el plazo máximo de establecimiento en una ciudad no será mayor a un mes.

Si, en cambio, un competidor potencial estuviera ubicado en una ciudad diferente a donde se encuentre The Trip y se anticipara a establecer algo parecido en su ciudad antes de que llegue este proyecto, la realidad es que este no contará con la experiencia ni con el conocimiento previos.

Se considera también que, al tratarse de un negocio pionero y único (un restaurante de tour), este será el centro de las miradas para la evaluación de prueba y error, ya que nadie quiere ser el primero y tropezarse; mejor que se tropiece otro.

Amenaza de productos y servicios sustitutos: se conoce ya a los competidores existentes que son los actuales locales gastronómicos del Norte con las características que se mencionó previamente. Más allá de eso, se deben

²¹ "Barreras de entrada a la industria de los restaurantes", *Cuida tu dinero*, 1 de febrero de 2018. Consultado: 4 de junio de 2022. <https://www.cuidatudinero.com/13071668/barreras-de-entrada-a-la-industria-de-los-restaurantes>

considerar otras opciones que las personas podrían considerar antes que visitar a The Trip.

Para empezar, una de las respuestas de la encuesta arrojó que hay gente que prefiere ir a un lugar conocido y que frecuenta. Está claro que el principal desafío de The Trip será poder establecerse y lograr demanda a pesar de lo existente.

Otro punto importante para considerar es que este negocio pretende brindarle al cliente una experiencia gastronómica completa (menú a la carta, tragos, música, cultura), cuando en Argentina, no es la única opción gastronómica posible al salir. Existen también las culturas del “cafecito” (algo más rápido, social, liviano) y del after office (más basado en tragos), que no consisten en exactamente lo mismo. Ahí la diferencia entre lo que propone ese modelo de negocios, que es el de un restaurante, y el resto de las opciones que son los bares, las cafeterías, etc.

De todos modos, en 2020, cuando se desarrolló en Tucumán la primera etapa de The Trip junto con Uma, esta idea demostró que puede estar presente en múltiples momentos del día de una persona, así como de diversas formas. No olvidar que la esencia de esta idea es la volatilidad y el poder cambiar constantemente para poder adaptarse al cliente de forma dinámica, manteniendo siempre los estándares de calidad.

En este nuevo modelo, Uma: *casa de té* y The Trip estarían consolidados para poder abarcar lo que respecta a comida salada y dulce. No olvidar que la experiencia internacional no es solo comer entrada, principal y postre sino también poder degustar un café con macarons de origen francés. Además, la barra de tragos fue un éxito clave para completar la experiencia en su momento, así que es otro concepto que continuará.

Hay otro tipo de salidas que se realizan como por ejemplo ir al cine, de compras, etc. Lo cierto es que la mayoría incluye algún aperitivo previo o posterior. Tampoco se debe olvidar a aquellos que directamente optan por no salir y comer en casa por cuestiones de precio y comodidad, entre otras razones. Pero como dejaron en claro los encuestados, la salida a comer es algo que las personas de nuestro segmento objetivo realizan entre una y cuatro veces al mes mínimamente.

Poder de negociación de los proveedores: uno de los principales aliados que considera este negocio es el de los proveedores de los recursos, desde materia prima a infraestructura. Su colaboración será clave para la performance del restaurante en cada ciudad a la que arribe ya que, sin recursos, no se podrá ofertar a los clientes la comida y la bebida, por ejemplo. Hay que recordar que hay elementos que el bar podrá llevar consigo de principio a fin, así como otros que deberá conseguir en cada lugar al que llegue.

Respecto a los insumos alimenticios como la fruta, la verdura, la carne y los lácteos, la realidad es que estos se encuentran en manos de muchos proveedores, entonces no será problema encontrar a un nuevo proveedor si otro no nos cumple. Otra solución a este problema podría ser entablar relaciones con más de uno y darle la oportunidad a cada uno, de proveernos con un porcentaje de lo necesario, y en caso de faltante, tener plan b y hasta c.

No ocurre lo mismo con los proveedores de pescados y mariscos, por ejemplo, ya que este no es un recurso que se obtenga en el Norte naturalmente, sino que debe viajar desde ciudades con salida al mar. Por ese motivo es que no es igual de fácil conseguir buena carne vacuna que buen pescado y es un negocio en manos de pocos a comparación de los anteriores, lo que aumenta su poder de negociación.

Será importante establecer pactos sólidos con el o los mejores proveedores de pescados y mariscos de cada ciudad y realizar las peticiones con tiempo y sin que sean descabelladas o excedan a la capacidad del local. Esto claramente implicaría una adaptación del menú a la capacidad local para proveernos del recurso.

De todas formas, se cree que para los proveedores sería tentador poder tener un cliente fijo de insumos durante un mes (y más si es un producto no tan solicitado o barato como el pescado). A su vez, sería una gran oportunidad para hacerse conocer entre los de la zona o aumentar su prestigio por haber sido los elegidos para proveer a un nuevo negocio tan novedoso.

Sobre la estructura del restaurante, se utilizará una durante todo el viaje, pero habrá tiempo para realizarla previamente con quienes se dediquen a eso. La

realidad es que hay una tendencia hacia los food trucks y, si bien esto no es exactamente un food truck, lo cierto es que esa tendencia ha traído consigo a gente que se dedica a construirlos y/o acondicionarlos. La negociación no será un problema porque no lo será encontrar a una persona que nos provea de la estructura necesaria.

Sobre los proveedores de sillas y mesas, el rubro funciona de manera muy similar a la de los proveedores de la materia prima. De nuevo, su oferta no está centralizada y por ende el poder de negociación no es alto.

Poder de negociación de los clientes: como se mencionó previamente, los potenciales consumidores cuentan desde ya con una amplia oferta gastronómica local, pero no igual a la que propone The Trip. Entonces, si bien podrán salir a comer a múltiples establecimientos gastronómicos, no podrán hacerlo a múltiples restaurantes de comida internacional con una oferta que se renueva constantemente. Es así como la demanda, en este caso, podría superar a la oferta de este negocio y entonces el poder de negociación de los clientes tenderá a ser bajo.

En la experiencia de 2020, The Trip contaba con una capacidad limitada en todo sentido, desde el lugar y la atención a los recursos. Fue por ese motivo que redujo su atención a un número no mayor a 40 personas y algunas veces algunas las personas quedaron sin poder asistir. Esto hizo que, para la próxima noche de apertura, se anticipen a reservar su lugar con anticipación porque no querían quedarse sin la experiencia. Allí el poder de negociación de los clientes fue bajo.

Si bien no se busca quedar mal con las personas al decirles que no hay lugar disponible, ya que esto puede dar una imagen de exclusividad negativa o “soberbia”, se buscará el equilibrio entre la demanda potencial y la capacidad del negocio.

Hay una característica en el consumidor norteño que se puede observar en la encuesta, y es su exigencia por una buena atención y calidad, acompañada de una queja por los precios. En otras palabras, el cliente busca bueno y barato, que podría sonar incompatible y difícil de complacer e incluso causante de baja competencia y elevador de su poder de negociación. Conocer esto es muy

importante ya que nos permitirá anticiparnos y, nuevamente, adaptar nuestra oferta a sus deseos. De todas formas, The Trip cuenta con un valor agregado y es responsabilidad del negocio comunicar esto para que la gente lo recuerde y valore, pero eso implica la obligación futura de cumplir, justamente, con agregar ese valor.

La conclusión obtenida a partir del análisis desarrollado es que el Norte presenta una oportunidad para The Trip porque hay un nicho desatendido debido a que los competidores y la gastronomía en general, tienen un enfoque más tradicional. Se cree que combinando facilidad al momento de entrar al sector gastronómico con la propuesta diferente de este proyecto, The Trip podrá insertarse óptimamente en el mercado. Además, se considera que la instalación del bar en las zonas gastronómicas desarrolladas de cada ciudad se convertirá en un factor potencial para el negocio.








Otra ventaja que se puede observar en la investigación es que la propuesta es rica en cuanto a que busca estar presente en múltiples momentos y tradiciones del día para las personas, cuando en general la oferta es más específica y busca fortalecerse solo en un aspecto.



Universidad de
San Andrés

Modelo de Negocios

A partir de la información obtenida de la investigación de mercado, el modelo de negocios que se desarrollará es el siguiente:

Socios clave  Locatarios de cada municipio Proveedores	Actividades clave  Montar, trasladar y acondicionar la estructura. Cocinar, atender, publicitar.	Propuesta de Valor  Propuesta innovadora, con foco en la calidad, que busca hacer sentir parte al cliente de una experiencia completa de viaje gastronómico. Acercar la propuesta al cliente mediante el tour.	Relaciones con clientes  Fuerte presencia y acercamiento en redes y medios de consumo masivo.	Segmentos de cliente  Personas desde la adolescencia a la adultez que salgan a comer con frecuencia y busquen algo diferente pero constante en su calidad a la hora de elegir.	
Estructura de costes Equipo Traslado Insumos comestibles Servicios (agua, luz, gas)		Fuentes de ingresos Venta de alimentos para consumo en el lugar o take away, pero siempre en y con el local, sin intermediarios.		Recursos clave  Predio, estructura, nafta, insumos comestibles o para hacer funcionar el negocio. Equipo.	Canales  Local físico temporal que irá viajando y desembarcando en cada ciudad.

A continuación, se desarrollarán algunos importantes para ser solventados por datos:

Propuesta de valor: la idea de hacer sentir parte al cliente de un viaje gastronómico surgió hace unos años cuando, por la crisis económica, mucha gente no se fue de vacaciones, entonces el lema de la propuesta fue “viajemos comiendo”, justamente para que el valor sea acercar a las personas aquel deseo de alguna manera.

Alianzas Estratégicas: se deberá establecer un vínculo previo y de confianza con la inmobiliaria o la persona que alquile el lugar donde se instalará el bar. Si este no está disponible, The Trip no podrá montar su estructura. Será una buena estrategia tener una segunda opción en ese caso.

Respecto a los proveedores, se pretende recurrir al MERCOFRUT (Tucumán), COFRUTHOS (Salta), Mercado de Perico (Jujuy) y el Mercado Concentrador (Santiago del Estero), que son establecimientos que nuclean a todos los proveedores mayoristas de frutas y verduras de cada provincia, entonces, si uno no cuenta con lo necesario, se puede recurrir a otro inmediatamente.

Plan de Marketing

A continuación, se desarrollará el plan de marketing a partir del modelo de las 4P:

Producto

La oferta de The Trip será la de un producto constantemente novedoso que otorgue continuamente a los clientes, nuevos motivos para asistir al restaurante debido a que incluye dos viajes dentro de uno: el estructural y el gastronómico.

La comida internacional será el diferencial respecto a la competencia local, que es lo que se espera que el cliente perciba y elija por sobre la oferta. Además, lo será también la constante rotación del menú y la ambientación según el país o la cultura, lo que determine.

El producto se ofrecerá como algo más que comida, sino más bien una experiencia que combine ambientación con platos y tragos autóctonos de cada lugar. Se pretende hacer sentir al cliente como más que un comensal, sino un tripulante de un viaje, porque literal y experimentalmente lo será.

Precio

Para determinar el precio, en el análisis de costos y finanzas se establecerá un costo promedio por cada persona que asista por día, que va a estar basado en el consumo promedio estimado. Esto comprenderá al costo de la bebida, la comida y un porcentaje de los costos de funcionamiento como los sueldos, el alquiler y el traslado.

Los costos fijos o de funcionamiento son los que podrán dividirse en una cantidad aproximada de comensales que se fije como la máxima tolerada por la capacidad, de acuerdo con el tamaño del equipo y el lugar. Esto permitirá saber cuáles deberán ser los precios de cada producto según la cantidad de personas, así como también qué cantidad de días serán necesarios o suficientes en cada ciudad, para solventar los costos y generar ganancia. Claro está que, a mayor capacidad, mayores ingresos, pero también mayores costos de sillas y mesas,

por ejemplo, entonces se deberá encontrar el punto en el que ni a las personas ni al negocio les salga caro.

Comunicación

The Trip contará con redes sociales propias más la presencia en las mismas y en los medios de comunicación a través de influencers que serán sus voceros y protagonistas de la difusión.

En línea con los resultados que arrojó la encuesta, The Trip contará con Instagram para la constante difusión de contenido audiovisual; Tik Tok para videos específicos y de corta duración sobre, por ejemplo, la preparación de un plato; Twitter para la actualización de información más textual y concisa como horarios, ubicación y “país del día”; Twitch para la transmisión de eventos de más larga duración, como shows musicales de bandas locales; Facebook para combinar todo lo anterior y llegar al público que no se encuentra en las otras plataformas.

Además, será importante aparecer en medios o redes de influencers locales que decidan visitar en una oportunidad al restaurante porque es más valioso lo que ellos tengan para decir del negocio, que el mismo negocio. Se podría dividir a la promoción en dos etapas: primero la de The Trip al anunciar qué ciudad visitará o qué país será el protagonista del lugar los próximos días, y luego la que queda en manos de quienes asistan, según su experiencia.

Como se analizó en el caso del Cirque Du Soleil, un buen espectáculo puede ser el motivo de que el público, tanto nuevo como repetido, asista al próximo. De esta manera, el negocio, o su impacto positivo, terminan siendo el elemento central de la promoción, creándose así un ciclo virtuoso. Esto se planea lograr dando inicio al recorrido en Tucumán, ya que es la que mayor población tiene en el Norte, ya conoce a la idea y más peso tuvo, dentro de este grupo, en la encuesta. Además, se pretende emular el fenómeno de Howarts, en el que fue el alcance que tienen los mediáticos tucumanos lo que todo el país conozca sobre el proyecto.

Distribución

La forma en la que se brindará el producto a los consumidores será por medio del local de venta directa. La única manera de que se pueda acceder al producto será asistiendo al lugar. El objetivo es alcanzar la mayor cantidad posible de clientes del segmento objetivo, entre el día y la noche, mediante las diferentes comidas. Fue gracias a las entrevistas del focused group que se pudo determinar las ciudades y locaciones donde se establecerá el restaurante (anexo 9).

De acuerdo con la preferencia y conveniencia de este proyecto por establecerse en una zona que centralice a la oferta gastronómica y, a su vez, cuente con espacios donde se pueda montar la estructura, se han elegido los siguientes lugares en cada ciudad para el desembarque de The Trip. Se debe tener en cuenta que hay provincias en las que se optó por ciudades que no son la capital por la falta de estos espacios debido a que gran parte de su territorio ya está edificado o la propuesta gastronómica está en un lugar incompatible con los requerimientos de este negocio. También es importante destacar que se optó por zonas con foodtrucks porque The Trip elevará la apuesta al tratarse sobre un restaurante con un servicio de mayor complejidad y comodidad.

Provincia de Tucumán: Yerba Buena, ciudad entre San Miguel de Tucumán y Tafí Viejo, con las que comparte al segmento objetivo, es la tercera ciudad más grande de la provincia en cuanto a población, pero presentó en la encuesta un alto nivel de actividad gastronómica. Este es el motivo por el que se desarrollaron múltiples complejos del rubro en un mismo lugar, tal como se describió en el Context Map, al que asisten personas de esas tres ciudades.

Es llamada la ciudad Jardín por su ubicación en el pie del cerro, lo que la hace muy atractiva y también portadora de múltiples espacios verdes donde se desarrollan múltiples actividades recreativas.

Se eligió para The Trip al predio ubicado en la esquina de calle Bascary y Avenida Perón, donde previamente se han llevado a cabo eventos como el Budweiser Made for Music, que en 2017 brindó espectáculos de la Bersuit Vergarabat y Babasónicos, como partidos de Polo, por ejemplo. Este lugar se

encuentra a una cuadra de los complejos Open Plaza, City Place y Al Sol, zona más concurrida de la ciudad según Sol Gálvez (24, tucumana).

Provincia de Santiago del Estero: su capital ha sido la elegida para la constante inversión de capital en la mejora de sus espacios públicos. Un ejemplo reciente es la edificación del Estadio Único, el cual fue sede de partidos internacionales de la selección argentina de fútbol, por ejemplo.

La misma suerte corrió para el edificio FÓRUM, ubicado frente a la terminal de ómnibus de la ciudad, donde se realizan eventos de todo tipo y durante todo el año, según cuenta Martina Moisés (23, santiagueña). El evento que llamó la atención de esta propuesta fue La Ruta de los Foodtrucks, que una vez al mes se lleva a cabo en el predio y permite el asentamiento de emprendimientos que quieran participar de la propuesta. Es en este lugar y en este evento, entonces, donde The Trip buscará participar principalmente.

Provincia de Salta: San Lorenzo, ubicada al lado de la capital, con espacios verdes y vistas al cerro, se convirtió en el núcleo de múltiples barrios cerrados y también en el lugar donde el capitalino busca ir para salir de la ciudad. Es muy similar a Yerba Buena en todo sentido, por eso es que también presenta cada vez más terrenos que se arrendan para el establecimiento de foodtrucks alrededor de lo que es el acceso a la ciudad. Específicamente donde se unen las calles Castellani y Sabato, en la Quebrada de San Lorenzo (pie del cerro) es el lugar de interés de The Trip.

La oferta gastronómica está creciendo porque, como afirma María Benavent (22, salteña) en su entrevista, es donde converge el público por su atractivo, cercanía y constante desarrollo, crecimiento y renovación de propuestas. Es, además, de gran conveniencia para las nuevas empresas que no encuentran agradable otras zonas por los altos alquileres, escasa propuesta de espacios o bajo nivel poblacional.

Provincia de Jujuy: al igual que en Santiago, la ciudad elegida será la capital. Con seguridad, Ignacio Pinto (22, jujeño) asegura que definitivamente es en Ciudad Cultural donde The Trip debe establecerse porque es el sector de moda, elegido por los habitantes para visitar en todo momento y por eso es que la

actividad gastronómica se ha fortalecido tanto en la zona, sobre todo mediante foodtrucks. A orillas del Río Grande, el complejo se caracteriza por espacios públicos donde la gente pasea y busca un aperitivo, aunque lamentablemente la oferta gastronómica no presenta variedad, calidad ni tampoco capacidad para la cantidad de gente que la visita.



Universidad de
San Andrés

Operaciones del Negocio

Como se mencionó anteriormente en el modelo de negocio CANVA, las principales actividades estarán ligadas al traslado de la estructura o al funcionamiento y promoción del restaurante.

Antes del inicio del funcionamiento del negocio, se visitará a cada ciudad con el fin de lograr las habilitaciones correspondientes con anticipación, así como también el establecimiento de vínculos con quienes serán los principales proveedores.

Se deberá difundir, promocionar y anunciar con anticipación y durante la estadía, la llegada del restaurante a la ciudad. Los influencers se manejarán mediante un sistema de postas: para que The Trip esté activo en los medios constantemente, no se realizará la campaña de difusión todos a la vez sino de forma intercalada.

Una vez que el truck estacione en el predio, se procederá a recibir y acomodar los pedidos previamente realizados de frutas, verduras, carnes, lácteos, sillas, mesas y vajilla principalmente, entre otros insumos.

En el día de apertura se comenzará por el país más elegido, que fue Italia. Este durará tres días ya que el plazo de estadía es de treinta días y las culturas o países elegidos serán los diez más votados en la encuesta. Al finalizar los tres días, se transformará en otro país. El cierre lo hará España por ser el segundo más votado.

El equipo será rotativo porque quienes trabajan necesitan descansar y el negocio abrirá sus puertas desde el mediodía hasta la noche y utilizará a las mañanas para preparar el lugar con las puertas cerradas. El objetivo es preparar con anticipación las bases para que, en el horario de atención, el producto terminado no requiera mucho tiempo de preparación, salvo que por naturaleza exija ser preparado en el momento. En el caso de las pastas o las pizzas, por ejemplo, pueden amasarse por la mañana, pero inevitablemente deben ser cocidas en el momento que el comensal las pidió.

La atención será en las mesas por medio de mozos que tomarán los pedidos digitalmente, por medio de la aplicación y los derivarán a la cocina donde los

cocineros, según sus tareas asignadas, se encargarán de los diferentes platos para mayor organización. Habrá una persona encargada de recibir a las personas, acomodarlas y controlar que todo funcione y esté coordinado, como para ayudar en la solución a problemas que surjan.

Cada mozo será responsable de su mesa, desde que lleguen las personas hasta que partan, incluyendo a la atención y al control del correcto funcionamiento de la aplicación para la orden de pedidos y el pago de la mesa. Será importante informar a las personas sobre el funcionamiento de esta aplicación también con anticipación, para evitar que todo el peso recaiga sobre quien atiende. De todas formas, se espera agilizar y alivianar esta tarea digitalizándola.

Habrá también una persona encargada de registrar audiovisualmente y mantener activas las redes sociales. Este será el rol del community manager.

Se fomentará que los clientes se lleven las sobras de sus comidas mediante la concientización sobre la no generación de desechos. Estos, a su vez, deberán ser clasificados según su condición, para darles un fin ecológico que es el de reciclaje, política muy presente en las ciudades del Norte.

Al partir de cada ciudad, el truck deberá abastecerse de combustible. Las distancias no implican más de un tanque por tramo, pero asegurarse de esto será imprescindible para el cumplimiento de los plazos previamente establecidos. No se requerirá más de un día de viaje más dos días de instalación al llegar.

Costos, Finanzas e Inversión

Anteriormente se describió al perfil del consumidor norteño como exigente en cuanto a calidad, servicio y constancia, pero que toma decisiones también en base a los precios. Es por ello que se continuará con la estrategia de la primera implementación de esta prepuesta en 2020 que se basó en la estandarización, incluso, de lo variable.

En 2020, The Trip utilizó una estrategia de precios que le permitió organizar y administrar mejor su capacidad, en simultáneo con el cumplimiento con los deseos y necesidades de quienes elegían asistir. Esta se centraba en fijar primero un precio promedio máximo individual que los clientes estarían dispuestos a pagar al sentarse a comer según el tipo de comida, considerando también que este supere al costo.

Como en todo negocio, había costos fijos, como los sueldos de quienes trabajaban allí, y variables, que dependían de la comida (una paella será más cara por los mariscos, que un plato de sorrentinos cuya materia prima es más barata). Esto dio como resultado que, al haber un precio fijo, más costos fijos y variables, los márgenes eran más o menos altos según la comida del día. Si bien un asado, por el alto costo de la carne, debe ser cobrado más caro que una pizza, su impacto en el precio se regulaba al establecer un tope que, si no permitía una gran ganancia ese día, se compensaría con un plato de menor costo.

Se estimaba cuánto iba a ingresar por persona para, en base a eso, calcular para cuántas personas se debía tener capacidad para que luego los ingresos brutos multiplicados por la cantidad de personas solventen los costos inamovibles. El acierto de la estimación era posible gracias a que se ofrecían dos opciones de comida, con precios diferentes, pero con costos más bien similares, cuyos márgenes luego llevaban a conseguir el ingreso esperado de ese día.

El concepto era el de un plato subsidiando al otro, ya que uno se caracterizaba por ser más elaborado completo, mientras que el otro era más liviano y ligero. La noche de Francia y Gran Bretaña, por ejemplo, se ofrecía pollo al vino con papas y una picada de fish and chips. Aunque en la presentación el primero parecía

mucho más elaborado, lo cierto es que sus costos eran muy similares porque se utilizaban papa en ambos, más pollo en uno y pescado blanco en el otro, cuyos costos no están muy lejos.

Se podría decir que The Trip tomaba una mirada similar a la que plantea el modelo de las 4C del marketing, el cual se para desde el lugar cliente. En el caso del “precio” de las 4P, enfocan en qué es lo que le cuesta al negocio funcionar. Las 4C observarían, en cambio, lo que le cuesta al negocio asistir al negocio y es eso lo que se va a plantear particularmente en la fijación de precios, sin dejar de lado a los costos.

Para acompañar al plato de comida se estimaba una bebida por persona mínimo. Se partía de la base de un plato más una bebida. Lo cierto es que quizás la persona solo tomaba un trago y no comía, o iba a comer picada, plato y postre más bebida. La particularidad de esta reversión de la propuesta es que el restaurante acompañará durante más momentos del día a la persona respecto al 2020 que solo era dos días por la noche y uno por la tarde, entonces se elaborará más de un promedio de costos según el momento del día.

Una gran fortaleza de The Trip fue que supo aprovechar sus recursos de manera muy eficiente, ya que optaba por platos cuyos recursos se presenten en más de uno, aunque de diferente manera. Esto permitía llevar un stock base de muchos platos y así, optimizar espacios y organizar mejor la cocina, el menú y los gastos.

Un caso donde se presenta esta característica de The Trip fue el aprovechamiento de la capacidad ociosa, que era la instalación en los días que no abría el bar. Combinado con que la producción de cosas dulces superaba la demanda de postres en la noche, fueron las razones por las que abrió Uma: casa de té. Esto es exactamente lo que se pretende lograr en esta etapa, mediante horarios de atención amplios que permitan que un lemon pie pueda ser consumido al mediodía o la noche como postre, o en la tarde como merienda, acompañado de un café. Así se calcularán más fácil y ágilmente los costos porque se verán repetidos más de una vez en el día.

Inversión requerida

En 2020, el costo máximo que se estimaba para poner un restaurante en Argentina rondaba los trece millones de pesos²². Luego de dos años con una inflación anual promedio del 50% (Agrositio, 2022)²³, hoy ese número estaría cerca de los 30 millones. Por ese factor incierto es que en esta propuesta se trabajará con precios en dólares. Según los costos que se estimaron para The Trip, la inversión inicial requerida será de USD 250.000 aproximadamente (anexo 10). De todas formas, como el funcionamiento está previsto para fines de 2023, se deberá ajustar el número según la inflación que particularmente este año será más alta.

La inversión fue estimada en base averiguaciones realizadas por diferentes medios. Para conocer qué costos eran necesarios, se consultó el modelo de negocios "Blue Maine SA", presentado como trabajo final por Agustina Hernández²⁴. A esto se lo combinó con el modelo de 2020 de The Trip que trabajó mucho con estimaciones promedio de las cantidades necesarias según la cantidad de gente que su capacidad le permitía recibir.

Se clasificó a los costos en los siguientes rubros:

- Armado y equipamiento del foodtruck: detalla qué se requiere para armar la estructura de viaje. El vehículo elegido fue un colectivo de dos pisos, ya que la parte inferior se usará para montar la cocina y la superior para que viajen los 17 empleados. Además, se añadirá un trailer en la parte trasera donde estarán los baños del local. Esto se asimila a la infraestructura de Joinville, bar situado en Yerba Buena, cuyo negocio está puesto en diferentes contenedores.

Tanto el trailer como el colectivo, son vehículos habilitados nacionalmente para viajar en ruta. En ellos se instalarán las cocinas, heladeras, cafetera, freezer, baños y mesadas. También se llevará en el colectivo todos los

²² Salvador, Sichel "Cuánto sale abrir hoy un local gourmet en Palermo". *El Cronista*, 13 de enero del 2020. Consultado: 5 de junio de 2022. <https://www.cronista.com/apertura/inversiones/Cuanto-sale-abrir-hoy-un-local-gourmet-en-Palermo-20200113-0006.html>

²³ "Evolución de la inflación entre 2018 y 2022". *Agrositio*, 20 de abril del 2022. Consultado: 5 de junio de 2022. <https://www.cronista.com/apertura/inversiones/Cuanto-sale-abrir-hoy-un-local-gourmet-en-Palermo-20200113-0006.html>

²⁴ Hernández, Agustina. *Blue Maine SA*. Tesis de grado, Universidad de San Andrés, 2017.

insumos que se deban trasladar, como la ornamentación. Recuérdese que los alimentos y recursos descartables se los irá adquiriendo en cada ciudad por las limitaciones de espacio que presentaría el colectivo ya con la cocina armada. Además, el colectivo será ploteado con la imagen de la marca para lograr visibilidad.

Los costos del equipamiento fueron obtenidos en su mayoría de Mercado Libre, lo que permitió llegar a la suma de USD 50.000 necesarios.

- Equipo de trabajo: se obtuvo de Glassdoor los sueldos promedio para cada uno de los trabajos que se requieren. Estos números fueron cambiados considerando que, si bien en el Norte los sueldos son más bajos, el equipo deberá viajar y eso tiene un costo extra.

Teniendo en cuenta los días de descanso y las actividades principales del negocio, se determinó que serán necesarios 17 empleados que trabajarán rotativamente con remeras o delantales distintivos. Ellos se alojarán en hoteles de cada ciudad, cuyo costo se pudo conocer tomando a una noche para dos personas en el Howard Johnson de Yerba Buena.

Se formará el equipo con personas de Tucumán, que será cuna del emprendimiento, tanto que su sede social estará allí. Esto permitirá centralizar las operaciones en un solo lugar y, además, prescindir de los costos de alojamiento por el primer mes. Recuérdese que allí se encuentran personas como Juan S. que se prepararon para trabajar en aerolíneas, pero quedaron lejos geográficamente de las oportunidades.

El número necesario para su formación será de USD 66.600. La persona encargada de su administración será, al mismo tiempo, la propietaria de la sociedad anónima simplificada unipersonal.

- Habilitaciones, funcionamiento y difusión: principalmente serán los influencers quienes lideren la inversión de este rubro. La radio y la televisión son muy caros, por lo que serán destinados USD 4.000 a una persona y su programa, de alcance nacional en el ámbito. Los influencers nacionales de redes sociales serán 10 y a cada uno se le retribuirá UDS 400 por publicidad mediante publicaciones en sus historias.

En cuanto a los mediáticos locales, la propuesta será diferente: Sol afirma que el pago a los influencers de menor alcance (20 mil seguidores en Instagram, aproximadamente) se da de forma híbrida, es decir, una parte es dinero y la otra es el canje del producto. Como la intención será que ellos muestren el lugar, se los invitará a comer con 3 personas más a cada uno, en días distintos, además del resarcimiento económico.

Se consultó en el tarifario del diario La Voz los costos de publicar en este medio. La idea es replicar esta publicación que se hará en papel, en sus medios digitales. Inés Barros (56, tucumana) cuenta que es gracias al diario que ella se ha enterado de las diferentes actividades que el municipio ofrece a sus ciudadanos.

Se consultó en La Caja el costo aproximado del seguro que puede requerir un restaurante, aunque hubo que sumar el del colectivo. Así, se determinó que por mes se deberán abonar alrededor de USD 1000 si se pretende asegurar contra todo riesgo.

La higiene y la seguridad, junto con el asesoramiento profesional que se pueda obtener de un contador serán fundamentales para la puesta en marcha de este negocio, entonces, sumándolas con la publicidad la suma requerida para lograrlo será de USD 12.000.

- Aprovisionamiento y alquileres: se alquilará un terreno por 30 días en cada ciudad con un costo promedio en cada una de USD 500, donde se tomará agua, luz y gas para el truck (USD 800 mensuales) y se desplegarán las sillas, mesas y vajilla que se alquile para 60 personas, más toda la ornamentación. Además, allí se recibirá a los proveedores de insumos, cuyos costos fueron calculados según el peso que se requiere de cada uno, en base a números registrados de The Trip.

A cada persona, en promedio, se le asigna exageradamente 1,5 kg de carne, frutas, verduras y otros alimentos necesarios para la preparación de un plato dulce y otro salado. Además, se estima una bebida y media por persona ya que es el número promedio entre quienes toman una sola vez y quienes toman más de una. Esto depende de su tiempo de permanencia en el

restaurante. De esta manera, se estima que la inversión para estas actividades y adquisiciones sea de USD 123.400.

Ingresos

Con una capacidad preparada para 60 personas, The Trip espera recibir, mínimamente, tres veces este número porque es la cantidad de comidas del día en las que estará abierto. Así fue como se llegó al mínimo número total de comensales durante los 120 días de apertura al público, que será de 21.600.

El costo estándar que puede considerarse en una persona es de USD 11,65, el cual incluye un plato dulce, uno salado, una bebida más todo el costo fijo dividido por la cantidad de comensales esperados. El precio promedio que se espera cobrar por este menú base será de USD 14 (USD 7 el plato salado, USD 5 el postre y USD 2 la bebida sin alcohol).

En una imagen que fue viral en Twitter (anexo 11), una usuaria porteña se quejaba del precio que pagó en un restaurante de Buenos Aires²⁵. Lo cierto es que se armó un debate en las redes sobre si eso estaba bien o mal. Los porteños coincidían en que era normal, mientras que ciudadanos del interior del país se quejaban por ser alto. El total de la cuenta indicaba \$4700 para dos personas, en el que solo la bebida costaba \$1400. Esto indica que el precio de The Trip es accesible para el comensal porteño porque es muy parecido al de solo dos bebidas en Buenos Aires.

De todas maneras, deben contemplarse las múltiples formas de consumo que puedan llegar a tener las personas en el restaurante. Puede ser desde un café con torta, que no sale lo mismo que un trago de Fernet con Coca y un plato salado, hasta una bebida sin alcohol y otra con alcohol más entrada, plato y postre. Esta variabilidad es la que irá aumentando o disminuyendo los márgenes de ganancia.

Siguiendo el consumo base que se espera de una persona, utilizado para calcular el costo, multiplicado por el precio promedio de USD 14, se estima que

²⁵ "Publicó el Ticket de un bar en Twitter quejándose por los precios y generó polémica en las redes". MDZ, 29 de mayo del 2022. Consultado: 5 de junio de 2022. <https://www.mdzol.com/sociedad/2022/5/29/publico-el-ticket-de-un-bar-en-twitter-quejandose-por-los-precios-genero-polemica-en-las-redes-247231.html>

se recaudarán USD 305.500 durante la primera etapa. Esto dejará un margen positivo de ganancia de USD 54.000.

Plan de financiamiento

Para lograr los fondos necesarios, se solicitará un crédito del banco Santander orientado a la estimulación de emprendedores que están empezando su negocio, ya que las tasas y exigencias en la devolución no son las mismas que en un préstamo común. Se exige la devolución en 12 cuotas a una tasa anual del 33%, lo cual es beneficioso para el negocio porque se las puede devolver en un tiempo mayor al que se recuperará la inversión (la duración de la primera etapa es de 120 días al público). Además, siendo el 50% la actual tasa promedio de inflación en Argentina, los intereses que se deban pagar al devolver el crédito estarán por debajo del valor que pueda perder lo que facturó el negocio.

Lo cierto es que estos créditos son otorgados según el grado de confianza que otorgue el proyecto y su capacidad para pagar las cuotas en el futuro, evaluación que hace el banco luego de analizar todo. Es por ello que el banco no será la única fuente de financiamiento solicitada, sino también se recurrirá a ángeles inversores, y tanto a la socia fundadora como a su familia.

Universidad de
San Andrés

Equipo

El negocio presenta una característica que puede ser una dificultad para conseguir empleados, y es su particular ritmo de trabajo que implica emprender un viaje junto con el restaurante. Son pocos los trabajos que lo requieren, pero es alto el sueldo que pagan por ese esfuerzo extra, aunque esto se debe más a los riesgos que implica volar en avión constantemente. No es lo mismo el sueldo de un chofer de colectivo, que viaje constantemente, que el de un piloto de avión. El mismo razonamiento aplica a los requisitos de The Trip.

Un caso en las noticias que llamó la atención de esta propuesta fue el de Josefina Macchi, joven argentina que se preparó para ser tripulante de cabina, se presentó en un proceso de selección de una reconocida aerolínea y, por su peso, fue rechazada²⁶. Esto trajo consigo una oleada de testimonios de personas con la misma preparación que sufrieron también discriminación por su físico, de diferentes maneras, en diversas empresas del rubro aeronáutico y por ello no consiguen trabajo.

Con el objeto de ser más que un restaurante, sino un negocio que busca generar el mayor impacto positivo posible en la sociedad desde su lugar, The Trip enfocará su búsqueda en personas que se prepararon para emprender un viaje y las puertas les fueron cerradas por las aerolíneas, mayormente por discriminación. Se considera que la preparación que recibieron es suficiente porque incluye atención al público, servicio de comida durante el vuelo y su preparación, así como el mantenimiento en condiciones higiénicas de la aeronave.

Juan Stettler (22 años, tucumano), joven entrevistado que también se preparó para ser tripulante de cabina, confirmó que es una gran propuesta y será bien recibida por quienes continúan buscando aún, sin éxito, ese trabajo para el que se formaron con entusiasmo. Reconoce que es más difícil para una persona que

²⁶ "Una aerolínea la rechazó por su físico y su caso se hizo viral: "no fui la única, muchas azafatas me escribieron", *Clarín*, 16 de mayo de 2022. Consultado: 3 de junio de 2022. https://www.clarin.com/zonales/aerolinea-rechazo-fisico-caso-hizo-viral-unica-muchas-azafatas-escribieron-0_Rx3mjmQams.html

vive lejos de Buenos Aires el poder conseguir oportunidades relacionadas a este trabajo. Se insiste, además, en la idea de que este proyecto se trata de un viaje experimental y otro literal.

Para lograr los estándares de calidad en la cocina, se recurrirá a personas que combinen la posibilidad de viajar con el restaurante y alto conocimiento de gastronomía internacional, por eso el nicho donde se realizará la búsqueda es el de quienes se capacitaron para ser chef y desean trabajar en cruceros, o ya lo hicieron.

Si bien el equipo se trasladará en el truck, estará hospedado en lugares de alojamiento de cada ciudad en el transcurso de los días. Allí podrán descansar cuando estén de franco o no sea su horario de trabajo.

La franja horaria de trabajo será de tres turnos de seis horas cada uno, siendo estos de 9 am a 15 pm, 15 pm a 20pm y 20 pm a 2 am. Cada grupo deberá preparar todo para que el siguiente inicie directamente con las actividades principales. Las puertas abrirán de 12 a 01 am.

El período en el que el equipo se verá afectado por el recorrido del restaurante es desde el 19 de septiembre de 2023 hasta el 6 de febrero de 2024, con siete días entre cada ciudad. Tres serán para viaje, armado y desarmado, y cuatro para que el equipo decida si viajar a su casa o conocer la ciudad en la que esté (serán veintiún días en total). Además, contarán con un día libre cada cuatro trabajados, o dos cada ocho. Así, sumarán ciento cuarenta días de trabajo, de seis horas cada uno, más treinta y cinco días libres.

Los feriados que tocarían en la etapa que The Trip se esté desarrollando serán Navidad y Año Nuevo, en los cuales no se trabajará, y el Día de la Diversidad Cultural (octubre), de la Soberanía Nacional (noviembre), de la Virgen (diciembre), y carnaval (febrero), en los que si se trabajará porque tienen fines más turísticos y recreativos que deben ser aprovechados.

Otro elemento esencial de trabajo, aunque serán personas que no trabajarán directamente en el equipo de The Trip, serán los encargados de publicitar y difundir el proyecto. Se le pagará individualmente a cada influencer elegido por publicidad.

Buscando la compatibilidad entre lo que consume la gente y lo que ofrece este proyecto, es que se determinó que debe trabajarse con influencers del rubro del entretenimiento, la gastronomía y los viajes, sin dejar de lado a los entes estatales como la secretaría de turismo de cada lugar. A su vez, estos deben moverse en redes y medios que sean consumidos por los diferentes grupos que conforman al segmento. Los seleccionados fueron Instagram, Twitter, Tik Tok, Facebook, radio y televisión.

Por afinidad con su estilo y por la cantidad de personas que los siguen, los elegidos a nivel nacional fueron (anexo 8):

De redes sociales:

Paulina Cocina, Tefi Russo (Inutilísimas), Belén y Emilia Lucius, Miguel Granados, Coscu y El Gordo Cocina. Todos ellos tienen gran presencia en Instagram, pero además algunos de ellos cuentan con canales de Youtube, Twitter, Tik Tok o Twitch. Se dedican tanto a cocinar como a comer y compartir lugares de gastronomía. Coscu particularmente es el streamer más importante de Argentina y no tiene un rubro definido en su contenido, pero lo más valioso es el gran alcance que tiene.

De televisión, radio y otros medios de comunicación:

Marley, por su programa llamado “Por el Mundo”, en el que muestra su recorrido por múltiples países y sus culturas. El elenco de Masterchef Celebrity Argentina, compuesto por Santiago del Moro como presentador más el jurado conformado por los chefs internacionales Donato De Santis, Germán Martitegui y Damián Betular. Este programa, más allá de tratarse de cocina, tuvo uno de los rankings más altos de la televisión argentina, por lo tanto, el alcance de sus protagonistas es muy grande y, además, se perpetúa en las redes sociales. Santiago del Moro, además, tiene el programa “Club del Moro” en radio La 100, también con uno de los rankings de oyentes más alto.

Si bien muchos periodistas fueron elegidos en la encuesta, lo cierto es que su alcance está dado por otras razones no vinculadas a la publicidad. De todas formas, es un espacio que se pretende abarcar en su justa medida, por lo que se considerará a los Leuco, padre e hijo que son periodistas en medios

nacionales. Previamente, han realizado publicidades en sus programas sobre productos ligados a la gastronomía, como el fernet 1882.

En cuanto a medios de alcance local, se considerará a los entes municipales y provinciales, cuyo alcance se da por redes sociales y medios de comunicación, además de los diarios principales de cada provincia como La Gaceta de Tucumán, El Tribuno de Salta, Todo Jujuy y El Liberal de Santiago.

Los influencers locales seleccionados fueron Laila Ali, En Boga Blog, Juariu, Oshko Herrera, Nicolás Avila, Miguel Martin (Oficial Gordillo), Sol Juliano, Mariana Soler, Lourdes Dantur, Deli Fit, la DNG crew, Franchu Bavio, FIOrenzia, Jorgito Barrionuevo, Roloren y Sofía Berreta.

Todos pertenecen a las diferentes ciudades de la región que se está analizando, pero salteños, jujeños y santiagueños coinciden en que el mayor alcance lo tienen los influencers tucumanos, por ende, estos fueron los más tenidos en cuenta. A su vez, se manejan en más de una red social a la vez, principalmente en Instagram, Tik Tok, Twitch y Twitter.

Lo que caracteriza a los influencers locales mencionados es que son personas que están muy cerca de quienes los consumen. Quizás van a la misma facultad, tienen amigos en común o pueden estar sentados al lado en un bar. Es por esto mismo que será muy importante su colaboración en el momento de publicitar este emprendimiento, ya que lograrán acercar aún más a la idea.

Aspectos Legales y Habilitaciones

Regulaciones y Bromatología

Se parte de la base de que las regulaciones gastronómicas de seguridad y bromatología son iguales o muy similares en todo el país, motivo por el cual el negocio se plantea dentro de límites nacionales. En la web estatal se comprobó que para los food trucks rigen las mismas reglas que para los establecimientos convencionales.

Según Estudio Rek²⁷, sitio que se dedica a asesorar a empresas sobre las habilitaciones comerciales municipales, se considerarán las siguientes regulaciones:

- Normativa local de salubridad e higiene, cuya instrucción se recibirá en los cursos estatales.
- Se deberá contar con una cocina con áreas de ventilación, paredes y pisos según los requerimientos de la normativa local. En el Norte, por ejemplo, para preservar el paisaje hay una altura máxima que los edificios no pueden superar, aunque esto no será problema para The Trip porque se tratará de un colectivo estacionado.
- Se deberá usar pintura de paredes y pisos que resistan al uso diario y permitan su continuo mantenimiento.
- Se deberá contar con depósitos para el almacenamiento de productos con las temperaturas correspondientes de los alimentos.
- Se deben poseer tres baños (uno para damas, uno para caballeros y uno para personas con discapacidad que sea de fácil acceso).
- La distribución de los espacios en el local debe ser bien pensados, con mesas y mobiliarios que permitan el paso de los comensales y meseros.

Además, se deben realizar los siguientes trámites:

- Planilla Prontuaria y Certificado de Conducta de la persona encargada.
- Informe del funcionamiento correcto de la instalación eléctrica.

²⁷ Habilitaciones comerciales y municipales en capital federal. Consultado: 4 de junio de 2022.
https://estudiorek.com.ar/?gclid=Cj0KCQjwhevUBhD-ARIsAHJNM-OZH6qc9FVdi42UanCcO78SXlTQw1wxKgE1_TLu6HPaPhdhdvHaswQaAlvEALw_wcB

- Informe del funcionamiento correcto de la instalación de gas.
- Libreta Sanitaria, tanto del titular como de los trabajadores.
- Formulario correspondiente según el tipo de registro, en este caso de food truck.
- Certificado de Deudores Alimentarios.
- Plano del diseño del local con la capacidad del lugar cuyos parámetros son 2,3 metros cuadrados por mesa.
- Informe emitido por la Dirección General de Innovación y Calidad Ambiental.
- Informe de auditoría aprobatoria del Instituto del alimento.
- Realizar el curso de manipulación de alimentos (quienes lo deban hacer).
- Ordenanza municipal que habilite al terreno donde se vaya a establecer el negocio.

Se revisó en el sitio web de cada municipalidad de las ciudades del grupo elegido y las normativas generales coinciden con las previamente mencionadas. Los trámites deben realizarse en cada una de ellas y en gran parte pueden ser online.

Un punto para considerar es que, en una instancia, la municipalidad envía inspectores a revisar y chequear el cumplimiento de las exigencias, para así lograr la habilitación. Teniendo en cuenta de The Trip irá de una ciudad a otra y no estará mucho tiempo en cada lugar, se deberá dedicar una etapa previa a su inauguración para ser revisado y habilitado por cada municipalidad, ya que las habilitaciones duran más de un año. Esto evitaría sorpresas en el camino y no quitaría tiempo al momento de funcionar y cumplir con sus plazos establecidos.

Algo que puede parecer tedioso, como tener que visitar cada ciudad previamente para la habilitación, puede ser utilizado como estrategia de marketing ya que la estructura sería vista y generaría intriga sobre qué es lo que se viene.

Lo cierto es que, para poder llevar a cabo todos los trámites previos, la empresa debe estar inscrita jurídicamente para poder registrarse en el fisco y así, desarrollar sus tareas que implican la generación de ingresos y, por ellos, pago de impuestos estatales.

El tipo de sociedad elegida será la SAS: sociedad anónima simplificada. La razón por la que se optará por este instrumento es por la facilidad que brinda al momento de crearla. En su mayoría, el trámite puede ser online en argentina.gob.ar y no requiere documentación que esté fuera del alcance de este negocio o sea difícil de conseguir. Además, permite el modelo unipersonal, que es el que se busca, y abarca al rubro gastronómico siempre y cuando se trate de una empresa que no dependa o trabaje en relación con otras.

No se debe dejar de lado que actualmente el Congreso de la Nación Argentina se está tratando un cambio en la conformación de la SAS. Este no evitará la creación de SAS, sino que requerirá una inscripción previa en el registro especial a cargo de la Secretaría para la Pequeña y Mediana Empresa y Emprendedores.²⁸ Si bien se propuso la suspensión de la creación de SAS, el proyecto aún está siendo discutido, aunque cuenta con media sanción de Diputados.

Seguro y Marca

En línea con los requisitos de las regulaciones, se contratará un seguro que proteja tanto al vehículo como a los elementos de trabajo que viajen dentro y sean utilizados para el funcionamiento del trabajo. Este preverá averías en los instrumentos por ruptura, choque y fuego, como las principales entre otras consideraciones. Además, se asegurará a los empleados tanto en su trabajo como en el viaje.

Respecto a la marca, esta será asociada a la SAS previamente inscripta al ser registrada en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial Argentina por medio de un agente del organismo que cobra un bajo costo por ello. Si bien The Trip está siendo utilizada, lo cierto es que pueden existir marcas iguales siempre y cuando se encuentren en rubros diferentes, y este es el caso. La marca se encuentra inscripta tres veces, pero en el rubro musical, audiovisual y de estudio de grabación.²⁹

²⁸ S/nombre de autor. "Avanzó en Diputados el proyecto que suspende la creación de sociedades por acciones simplificadas". *Ámbito Financiero*, 9 de junio de 2021. Consultado: 24 de junio de 2022. <https://www.ambito.com/politica/diputados/avanzo-el-proyecto-que-suspende-la-creacion-sociedades-acciones-simplificadas-n5199661>

²⁹ Instituto Nacional de la Propiedad Industrial Argentina. Consultado: 24 de junio de 2022. <https://portaltramites.inpi.gob.ar/marcasconsultas/busqueda>

Plan de Implementación

La conformación del negocio se desarrollará de la siguiente manera:

- 1) Diseño y encargo del foodtruck: DM trailers se encarga de customizar vehículos autorizados para la libre circulación en territorio argentino. La petición será la adaptación de un colectivo de dos pisos, como los que viajan en ruta, donde deberán viajar el equipo de trabajo y la cocina. El modelo a seguir es el de los buses que utilizan los artistas para ir de gira por tierra, entonces lo equipan según sus necesidades y plotean para distinguirlo y generar un canal nuevo de publicidad.
- 2) Contratación y preparación del equipo: se contratarán cocineros, mozos, community manager y encargados del mantenimiento de la higiene de la estructura. Serán informados acerca de la idea para que su trabajo esté alineado con las aspiraciones de la propuesta. También serán capacitados según las regulaciones estatales que exigen un curso para quienes manipulen alimentos.
- 3) Contrato de alquiler con quien otorgue el espacio donde se establecerá The Trip, según lo descrito en el Plan de Marketing.
- 4) Acuerdo con proveedores locales sobre el stock que se necesitará y la frecuencia de reposición.
- 5) Habilitación del negocio mediante su inscripción y habilitación para funcionar. Esto comprende también al viaje previo del truck por las diferentes ciudades para las inspecciones y para empezar a hacer visible a la marca.
- 6) Creación de una cuenta bancaria y no bancaria (Mercado Pago) del negocio donde se administrará el ingreso de dinero. Obtención del posnet y emisora de ticket fiscal para darle como comprobante de pago a los clientes.
- 7) Diseño y producción de la ornamentación, la disposición del bar y su menú, según el itinerario previsto que será, de principio a fin: Italia, cultura árabe, Perú, China y Japón; México, Argentina, Francia, Estados Unidos, Gran Bretaña, “mundi” o mixta y España.
- 8) Creación de redes sociales propias (community manager) e inicio de la campaña de difusión en conjunto con los influencers y medios de comunicación.

- 9) Inicio del recorrido en Tucumán, donde se preparará a la estructura durante dos días antes de abrir las puertas al público el 21 de septiembre. Allí se estará treinta días se desarmará la estructura y preparará para el viaje a Salta, luego Jujuy y, por último, Santiago, que fue ubicada al final de esta etapa por ser la provincia de este grupo que más al Sur se encuentra, lo que da pie al inicio de la segunda etapa si la hubiera.
- 10) Finalización de la primera etapa.

2023	Foodtruck y equipo	Alquileres y acuerdos	Inscripción y habilitación	Diseño y producción	Campaña de difusión	Inicio recorrido	Fin recorrido
Enero							
Febrero							
Marzo							
Abril							
Mayo							
Junio							
Julio							
Agosto							
Sept.							
2024							
Febrero							

Riesgos

Si bien todo fue analizado detenidamente y se buscó información que sustente a la idea, la propuesta es arriesgada en cuanto al nivel de detalle con el que se debe organizarla. Está planteada de una forma tan estructurada, que eso requiere una correcta coordinación para que todo salga según lo establecido. Una mínima falla en el itinerario retrasaría a todas las actividades que dependan de esa operación.

Sin cumplimiento del proveedor del foodtruck no habrá habilitación, y sin habilitación no habrá negocio; si un proveedor no cumple con lo solicitado, The Trip deberá buscar alternativas contrarreloj que dependen de terceros y ahí, si, el poder negociación del proveedor se incrementará.

Otro riesgo que debe ser considerado es que comprende costos muy altos respecto a otros establecimientos gastronómicos, empezando por el equipo de trabajo, la estructura y su traslado. Esto deberá compensarse con una única fuente de ingresos que será la de la venta en el local, que, a su vez, no puede contar con precios altos porque ya se observó que el segmento de la primera etapa del negocio es muy exigente con los mismos, entonces se puede prever que el recupero de la inversión tardará en llegar y eso impactará, inevitablemente, en las etapas posteriores.

El incremento de los costos durante el recorrido no serán una preocupación prioritaria porque el contexto económico argentino obliga a estimar bajo tasas de inflación para poder atenuar el golpe en un futuro. Si serán un riesgo considerable los factores de incertidumbre que puedan afectar sorpresivamente al funcionamiento, como por ejemplo una semana de lluvias fuertes que impidan la apertura del restaurante que será al aire libre o un rebrote de coronavirus que implique nuevas restricciones.

En cuanto a la estrategia de inserción al mercado según el análisis que se realizó anteriormente, hay múltiples factores de riesgo que pueden llevar hacia resultados que no sean los esperados.

Si The Trip no logra enfatizar y hacer visible a su valor agregado, las personas percibirán a la propuesta como una más que desembarca en la zona gastronómica y, así, no habrá diferencial que los haga elegir al restaurante por sobre de otros, lo que alterará los ingresos estimados pensados como sustento de los costos de funcionamiento.

Sin dudas, el posicionamiento del mercado será uno de los mayores desafíos teniendo en cuenta que se ha optado por zonas que centralizan a la propuesta gastronómica de cada ciudad. Para ello será muy importante no defraudar a quienes elijan darnos una oportunidad y cumplir exactamente con lo que se propone. También será fundamental hacer énfasis en la campaña publicitaria y en que lo que los asistentes tengan para decir a otras personas, sea positivo.

Sobre el equipo de trabajo, se sabe que se buscará formar un grupo de personas cuya formación pertenece a un área parecida, pero diferente a la de un establecimiento gastronómico, entonces será un riesgo no resultar ser una propuesta lo suficientemente atractiva para este nicho de trabajadores. Así como con los clientes, el grupo de trabajo deberá ser cuidado y estimulado desde el principio para generar un sentimiento de pertenencia con el negocio y lograr su fidelidad, porque serán los protagonistas de The Trip.

El mayor riesgo de todos, sin dudas, será el no poder cumplir con lo que se propone, o al menos no encontrar alternativas para hacerlo en caso de que algo falle. En caso de que esto ocurra, se ajustarán las principales actividades según corresponda. Si la gente no asiste, será por una falla en la difusión entonces habrá que cambiar la estrategia y llevarla hacia otros canales o intensificarla más; si la gente asiste, pero no vuelve, será por mala atención, precios altos o mala comida, entonces se deberá ajustar los precios según el lugar, rotar el equipo de trabajo, cambiar el menú o la preparación de sus platos.

Lo bueno del establecimiento de los plazos de ejecución y un itinerario de viaje, es que eso permitirá acabar el negocio, de ser necesario y como última opción, en un período no mayor a 30 días que es la estadía máxima de cada ciudad. Lo único que podría considerarse como un retardante de la salida es el recupero de la inversión.

Conclusiones

Fue de mucha ayuda dividir al proyecto en zonas, porque esto permitirá, ante la alta inversión requerida, evaluar en un plazo no mayor a 140 días si continuar ejecutándolo o no, así como si será necesario realizar ajustes en las operaciones y estimaciones para la siguiente etapa. Además, enfocar el estudio en 4 ciudades en lugar de la mitad del país permitió mayor organización y decisiones acordes al lugar donde se desarrollará. Está claro que el comportamiento de los segmentos y los costos varían de acuerdo con el lugar donde se desarrolle el negocio.

Algo muy positivo es que la inversión de la estructura podría recuperarse en la primera etapa, permitiendo esto que en un futuro la preocupación se centre en los costos variables propios del funcionamiento del negocio, y no así por los necesarios para empezar. Esto aliviará el gasto y, además, aumentará los márgenes de ganancia ya que no se asignarán más los costos de estructura.

Se considera que sería mejor empezar por otra región que no sea la norteña para que los precios necesarios para recuperar la inversión se ajusten a cada segmento. No es compatible que, donde se dijo que los consumidores exigen precios más bajos, sea donde no se los pueda negociar porque es donde se necesita, simultáneamente, recuperar la inversión. Óptimo sería iniciar el recorrido por el grupo dos, donde hay mayor concentración de demanda, para luego poder reducir los precios en el Norte y otras regiones del interior con la tranquilidad de que la inversión ya se recuperó. De todas formas, esto implicaría otros riesgos como mayor competencia al intentar ingresar en el mercado, así como mayores costos.

Bibliografía y fuentes de información

- “Avanzó en Diputados el proyecto que suspende la creación de sociedades por acciones simplificadas”. *Ámbito Financiero*, 9 de junio de 2021. Consultado: 24 de junio de 2022. <https://www.ambito.com/politica/diputados/avanzo-el-proyecto-que-suspende-la-creacion-sociedades-acciones-simplificadas-n5199661>
- “Cirque du Soleil despide “Séptimo día”, el tributo a Soda Stereo, en el Luna Park”, *Clarín*, 24 de agosto de 2018. Consultado: 3 de junio de 2022. <https://www.cronista.com/apertura-negocio/emprendedores/Cervecerias-artesanales-un-sector-que-perdio-espuma-20200105-0002.html>
- “Cómo evaluar una ubicación para apertura de sucursales”, *North Alpha*, 8 de junio de 2020. Consultado: 17 de marzo de 2021. Consultado: 17 de marzo de 2021. <https://www.northalpha.com/blog/gis/como-evaluar-una-ubicacion-para-apertura-de-sucursales/>
- “Datos duros del 2019: cerraron 2300 bares y restaurantes y se perdieron 150.000 empleos”, *Mundo Empresarial*, 28 de noviembre de 2019. Consultado: 17 de marzo de 2021. <https://mundoempresarial.com.ar/contenido/3891/datos-duros-del-2019-cerraron-2300-bares-y-restaurantes-y-se-perdieron-150000-em#:~:text=Datos%20duros%20del%202019%3A%20Cerraron,y%20se%20perdieron%20150.000%20empleos>
- Entrevistas realizadas a Martina Moises, Julieta Landaita, Ignacio Pinto, Inés Barros, Solana Gálvez y María Benavent.
- “El boom de la cerveza artesanal no se detiene”, *Clarín: Brand Studio*, 23 de marzo de 2019. Consultado: 3 de junio de 2021. https://www.clarin.com/brandstudio/boom-cerveza-artesanal-detiene_0_czdssxY_C.html
- “Evolución de la inflación entre 2018 y 2022”. *Agrositio*, 20 de abril del 2022. Consultado: 5 de junio de 2022. <https://www.cronista.com/apertura/inversiones/Cuanto-sale-abrir-hoy-un-local-gourmet-en-Palermo-20200113-0006.html>

- “Gastos de los Hogares”, *INDEC*, 2018. Consultado: 28 de mayo de 2022. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-45-151>
- Hernández, Montiel. “Blue Maine SA”. Tesis de grado, Universidad de San Andrés, 2017.
- “Polémica por una supuesta demanda a un bar tucumano”. *Los Primeros TV*, 4 de marzo de 2022. Consultado: 29 de mayo de 2022. <https://losprimeros.tv/contenido/89548/polemica-por-una-supuesta-demanda-a-un-bar-tucumano>
- “Publicó el Ticket de un bar en Twitter quejándose por los precios y generó polémica en las redes”. *MDZ*, 29 de mayo del 2022. Consultado: 5 de junio de 2022. <https://www.mdzol.com/sociedad/2022/5/29/publico-el-ticket-de-un-bar-en-twitter-quejandose-por-los-precios-genero-polemica-en-las-redes-247231.html>
- “Sube el IPC en abril en Argentina”. *Datos Macro*, abril del 2022. Consultado: 4 de junio de 2022. <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina#:~:text=La%20tasa%20de%20variacion%20anual,es%20del%2023%2C1%25>.
- “Un mal año, y van... ¿Cuántos restaurantes cerraron en Córdoba?”, *Circuito Gastronómico: Los Mejores bares de Córdoba*, 12 de agosto de 2019. Consultado: 17 de marzo de 2021. <https://www.circuitogastronomico.com/un-mal-ano-y-van-cuantos-restaurantes-cerraron-en-cordoba/>
- “Una aerolínea la rechazó por su físico y su caso se hizo viral: “no fui la única, muchas azafatas me escribieron””, *Clarín*, 16 de mayo de 2022. Consultado: 3 de junio de 2022. https://www.clarin.com/zonales/aerolinea-rechazo-fisico-caso-hizo-viral-unica-muchas-azafatas-escribieron-0_Rx3mjmQams.html
- “Voces de la cocina del noroeste: la influencia aborigen en los sabores norteños”. *Ministerio de Cultura de la Nación*, 16 de marzo de 2021. Consultado: 30 de mayo de 2022. <https://www.cultura.gob.ar/voces-de-la-cocina-del-noroeste-la-influencia-aborigen-en-los-sabores--10264/>
- “Barreras de entrada a la industria de los restaurantes”, *Cuida tu dinero*, 1 de febrero de 2018. Consultado: 4 de junio de 2022.

- " El sector gastronómico en Argentina: entre la franquicia, el restaurante de autor y el delibera", *Locales y Negocios*, 2017. Consultado: 29 de mayo de 2022. <https://www.localesynegocios.com.ar/tendencias-gastronomia>
- " Llegó Uber Eats a Mendoza: todos los detalles y la palabra de su director global", *Infobae*, 28 de noviembre de 2018. Consultado: 29 de mayo de 2022. <https://www.infobae.com/tecnologia/2018/11/23/llego-uber-eats-a-mendoza-todos-los-detalles-y-la-palabra-de-su-director-global/>
- Aranday, César. 2016. *Entrepreneur*, 14 de enero de 2016. Consultado: 17 de marzo de 2021. <https://www.entrepreneur.com/article/271489#:~:text=Entorno%20econ%C3%B3mico%20y%20social.&text=La%20reforma%20fiscal%2C%20el%20escaso,y%20rentabilidad%20de%20las%20franquicias>
- Blasco, Fernanda. "Dos meses de espera para conseguir lugar en el único bar temático de Harry Potter en Argentina". *La Capital*, 26 de noviembre de 2021. Consultado: 29 de mayo de 2022. <https://www.lacapital.com.ar/informacion-general/dos-meses-espera-conseguir-lugar-el-unico-bar-tematico-harry-potter-argentina-n10002025.html>
- Davila, Foster y Jia. 2010. *Building Sustainable High-Growth Startup Companies: California Management Review Vol.52 N°3*. California: University of California.
- García, Alfonso. "¿Por qué cierran bares?", *Barra de Ideas*. Consultado: 17 de marzo de 2021. <https://barradeideas.com/por-que-cierran-bares/>
- Habilitaciones comerciales y municipales en capital federal. Consultado: 4 de junio de 2022. https://estudiorek.com.ar/?gclid=Cj0KCQjwheyUBhD-ARIsAHJNM-OZH6gc9FVdi42UanCcO78SXjTQw1wxKgE1_TLu6HPaPhdhdyHaswQaAlynEALw_wcB
<https://www.cuidatudinero.com/13071668/barreras-de-entrada-a-la-industria-de-los-restaurantes>
<https://www.saltaweb.com.ar/2019/05/la-balcarce-la-calle-que-lo-tiene-todo/>

- Instituto Nacional de la Propiedad Industrial Argentina. Consultado: 24 de junio de 2022. <https://portaltramites.inpi.gob.ar/marcasconsultas/busqueda>
- Kotler Philip y Keller Kevin L. 2001. *Dirección de Marketing*. México: Prentice Hall
- Ledesma, J. 2020. “Cervecerías artesanales, un sector que perdió espuma”, *El Cronista*, 5 de enero de 2020. Consultado: 3 de junio de 2021. <https://www.cronista.com/apertura-negocio/emprendedores/Cervecerias-artesanales-un-sector-que-perdio-espuma-20200105-0002.html>
- Máximo. “La Balcarce, la calle que lo tiene todo”. *Salta Web*, 8 abril del 2021. Consultado: 2 de junio de 2022.
- Menú internacional de Hard Rock Café. Consultado: 28 de mayo de 2022. <https://www.hardrockcafe.com/menu.aspx>
- Miguel, Sol. “Guerra Rusia-Ucrania: la crisis energética agravada por la guerra, ¿una oportunidad para la transición a las energías limpias?”. *La Nación*, 5 de mayo del 2022. Consultado: 2 de junio de 2022. <https://www.lanacion.com.ar/el-mundo/guerra-rusia-ucrania-la-crisis-energetica-agravada-por-la-guerra-una-oportunidad-para-la-transicion-nid05052022/>
- Ramos, Rogelio “Magia y hechicería en un exitoso bar tucumano”, *Revista AyC*, 4 de enero de 2022. Consultado: 29 de mayo de 2022. <https://aycrevista.com.ar/noticias/hogwarts-music-house-magia-y-hechiceria-en-un-exitoso-bar-tucumano-harry-potter/>
- Salvador, Sichel “Cuánto sale abrir hoy un local gourmet en Palermo”. *El Cronista*, 13 de enero del 2020. Consultado: 5 de junio de 2022. <https://www.cronista.com/apertura/inversiones/Cuanto-sale-abrir-hoy-un-local-gourmet-en-Palermo-20200113-0006.html>
- Terrile, Sofía. “La peor crisis de los gastronómicos en cuatro décadas: de cada \$100 que ingresan, \$40 se van en impuestos”, *Todo Noticias*, 21 de julio de 2021. Consultado: 25 de junio de 2022. <https://tn.com.ar/economia/2021/07/20/la-peor-crisis-de-los-gastronomicos-en-cuatro-decadas-de-cada-100-que-ingresan-40-se-van-en-en->

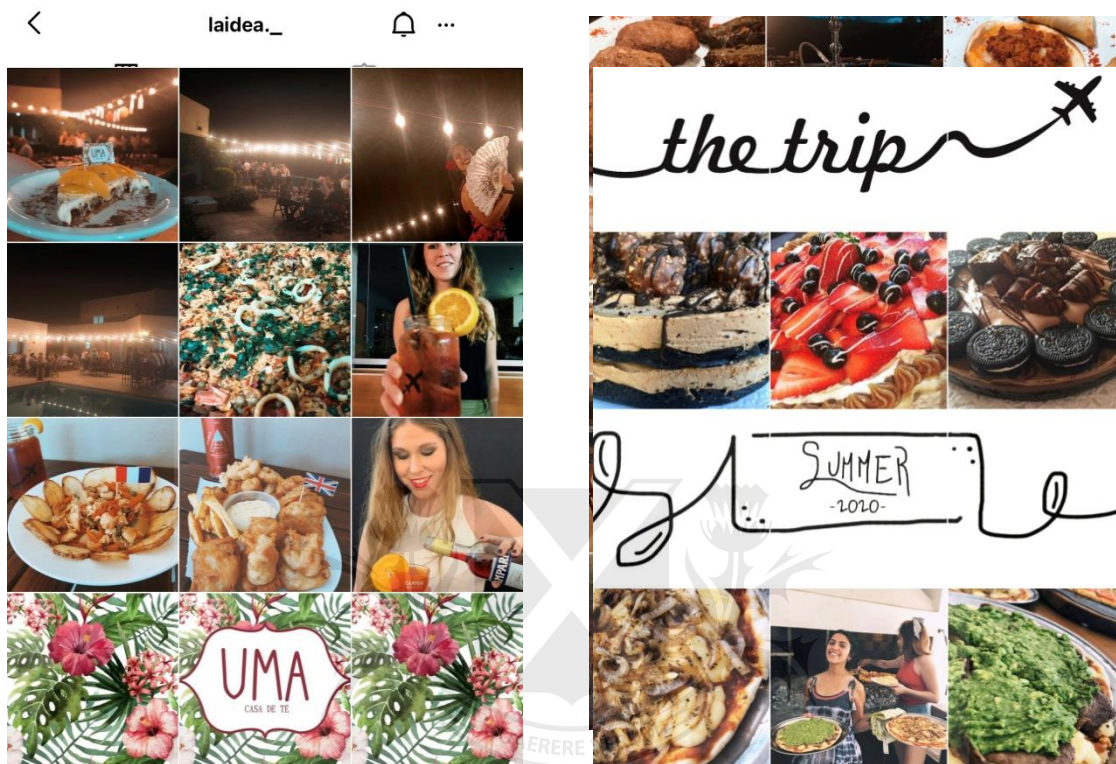
[impuestos/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20datos%20de,de%20trabajo%20en%20la%20pandemia](#)



Universidad de
San Andrés

Anexos

Anexo 1: The Trip en 2020.



Fuente: Instagram @laidea_

Universidad de
San Andrés

Anexo 2: Hard Rock Café de Buenos Aires y de Londres.



Fuente: <https://panamericano.us/es/blog/post/hard-rock-cafe-premio-a-su-local-en-aeroparque>



Fuente: <https://aguiarbuenosaires.com/hard-rock-cafe-buenos-aires/>



Fuente: <https://www.nuevayork.travel/tours-y-visitas-guiadas-en-nuevayork-en-espanol/menu-hard-rock-cafe-prix-fixe-en-new-york-times-square-nyc/>

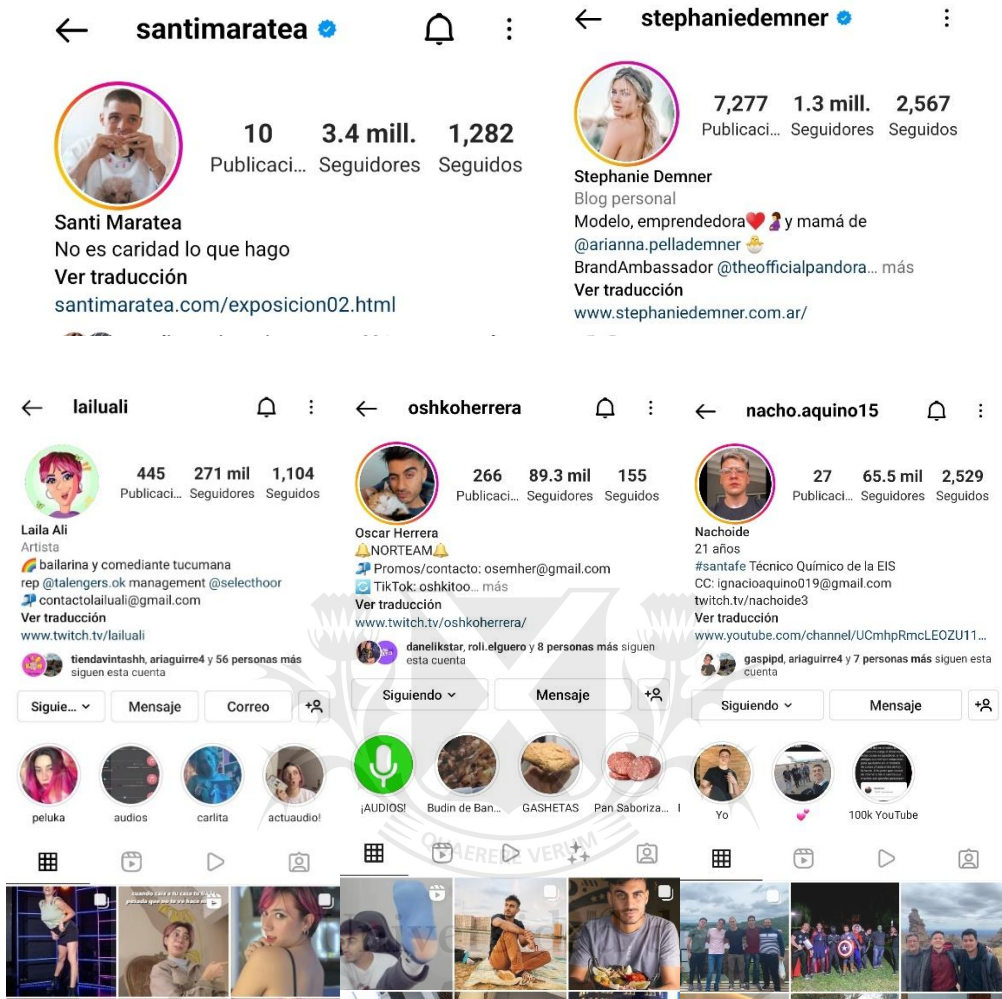


Fuente: <https://www.opentable.es/hard-rock-cafe-times-square>



Universidad de
San Andrés

Anexo 3: influencers utilizados como ejemplo.



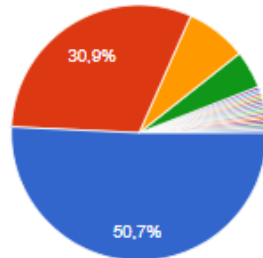
Fuente: Instagram (perfil de cada uno).

Anexo 4: encuesta realizada a focused group.

¿De qué provincia sos?

272 respuestas

 Copiar



- Grupo 1: Tucumán, Santiago del Ester...
- Grupo 2: Buenos Aires (Zona Norte),...
- Grupo 3: San Juan, San Luis, Mendoz...
- Grupo 4: Chaco, Corrientes o Misiones
- Temperley
- Buenos aires
- Santa Cruz Bolivia
- Buenos aires

▲ 1/3 ▼

¿De qué ciudad sos?

272 respuestas

Yerba Buena
San Miguel de Tucumán
Yerba buena
CABA
San Miguel de Tucumán

¿De qué barrio o zona de la ciudad sos?

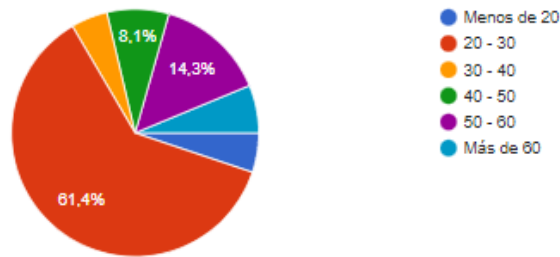
272 respuestas

barrio norte
Sur
Marcos Paz
Yerba Buena
Beccar
Tigre
Olivos
Barrio Sur
Zona norte
Zona Sur

¿Qué edad tenés?

272 respuestas

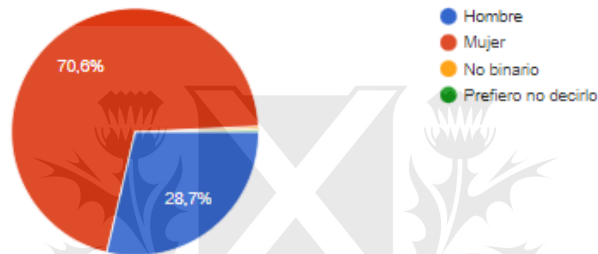
 Copiar



¿Cuál es tu género?

272 respuestas

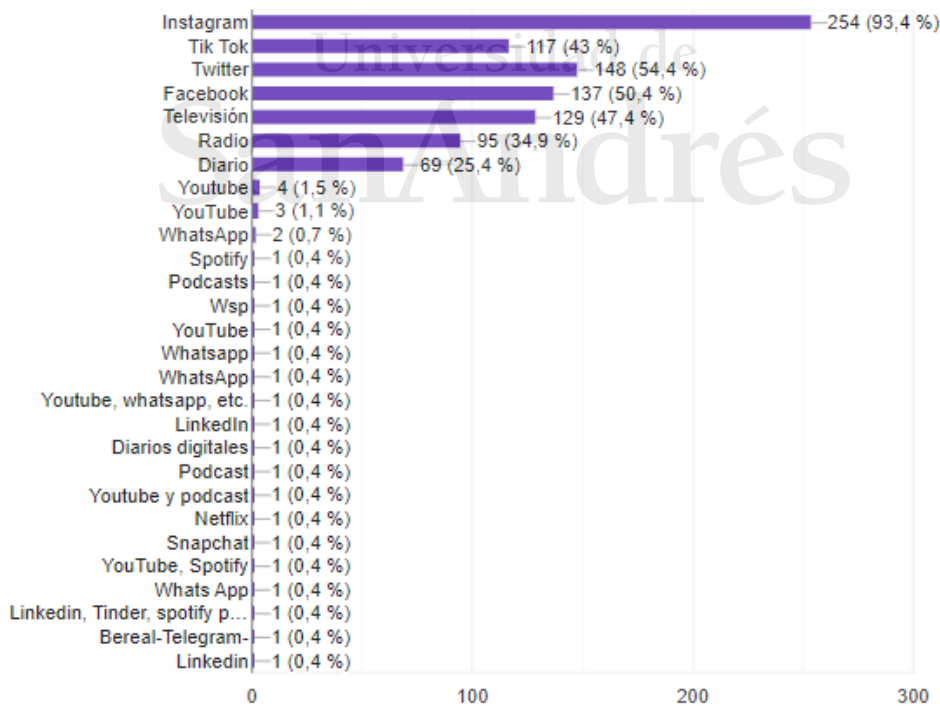
 Copiar



¿Qué redes sociales y/o medios de comunicación consumís?

272 respuestas

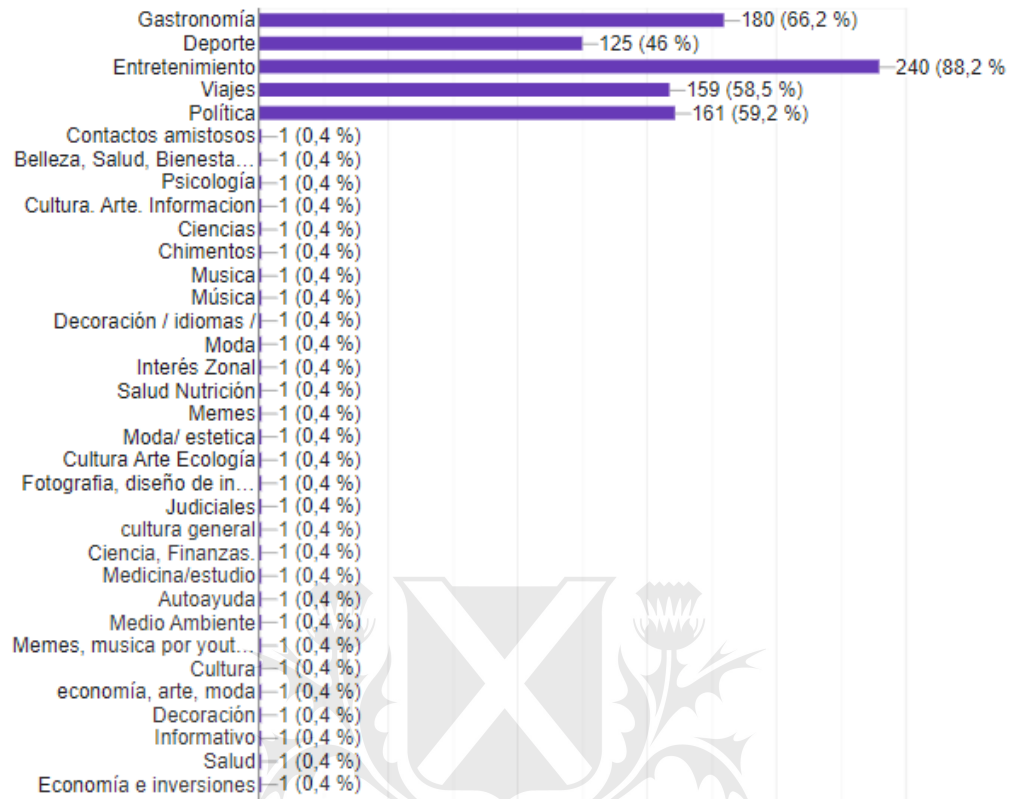
 Copiar



¿Qué rubro(s) consumís a través de ellos?

Copiar

272 respuestas



Publicidad, marketing y medios de difusión

Teniendo en cuenta que "influencer" es una persona que se destaca en algún canal de comunicación y ejerce una gran influencia sobre muchas personas (Oxford Languages) ¿a quién/quienes, de Argentina, seguís, escuchás y/o leés?

272 respuestas

Ninguno

-

Santiago Maratea

Paulina cocina

Santi Maratea

A nadie

Belu Lucius

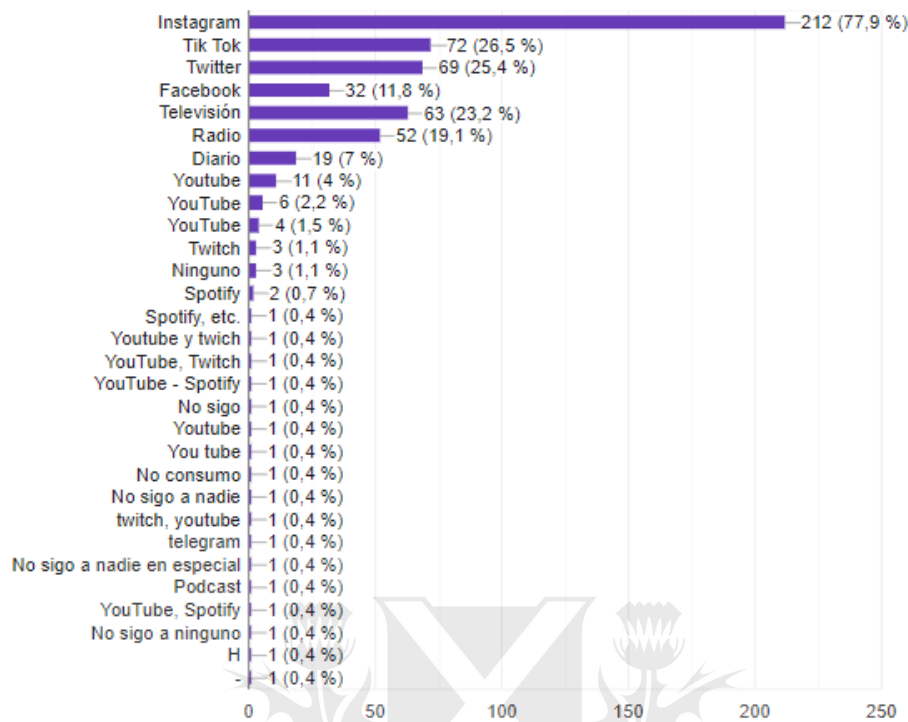
Leuco

Mariel Dobenau, Sergio Fernandez

¿En qué espacio se mueven?

 Copiar

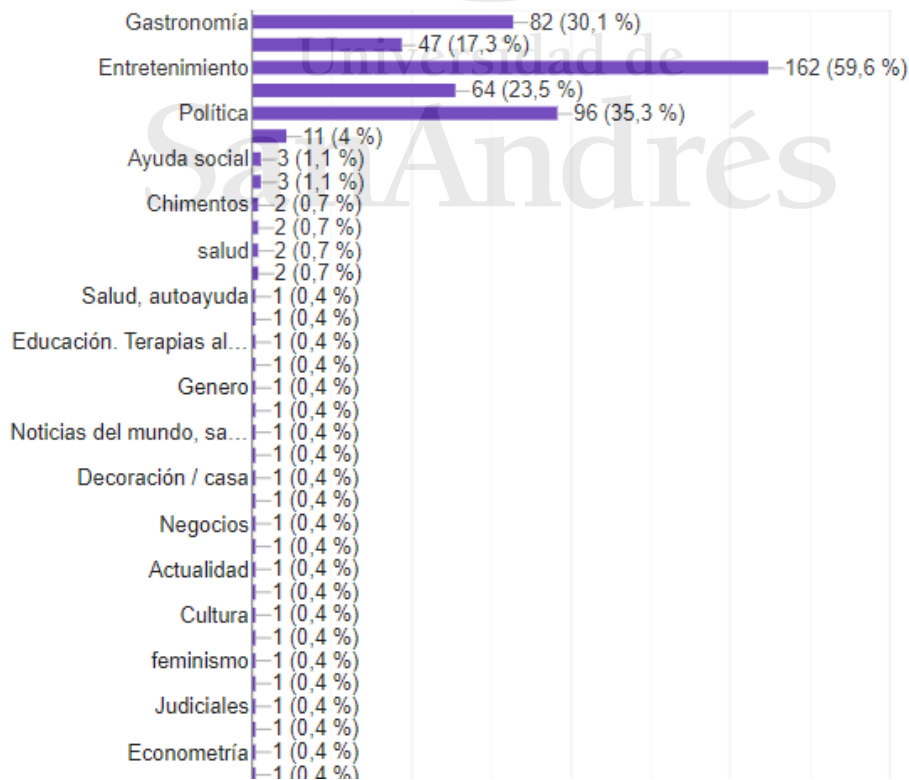
272 respuestas



¿En qué rubros?

 Copiar

272 respuestas



Más allá de si los consumís o no, ¿a qué influencers de tu ciudad / provincia conocés?

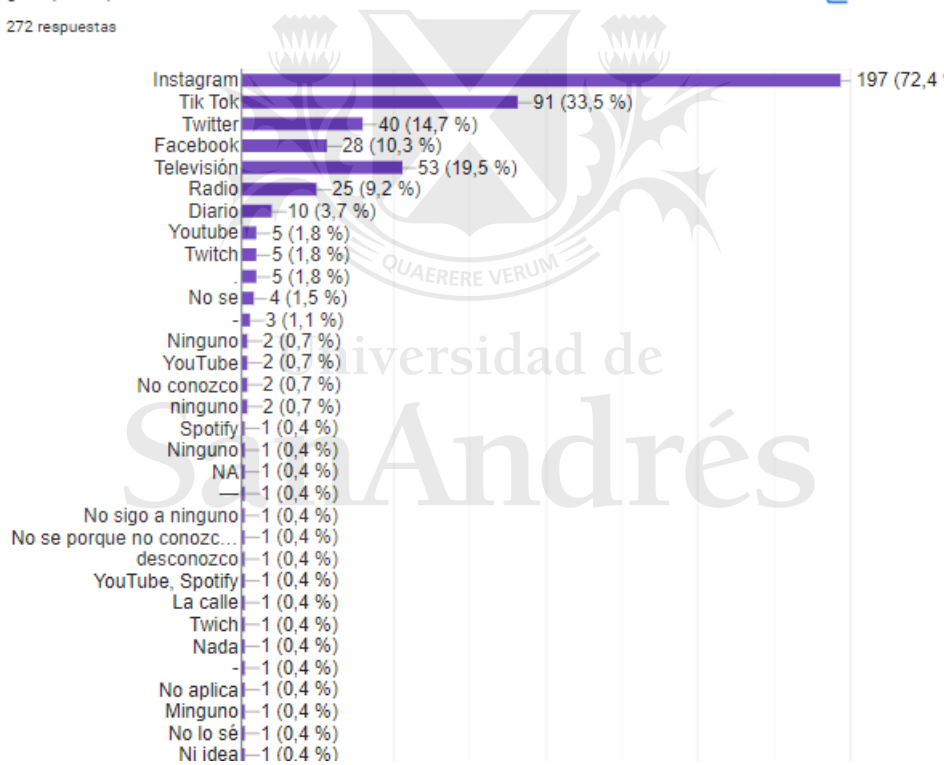
272 respuestas

Ninguno
Ninguno
No conozco
Juaru
-
ninguno
No se
Barbie Harvey
Paulina cocina

¿En qué espacio se mueven?

 Copiar

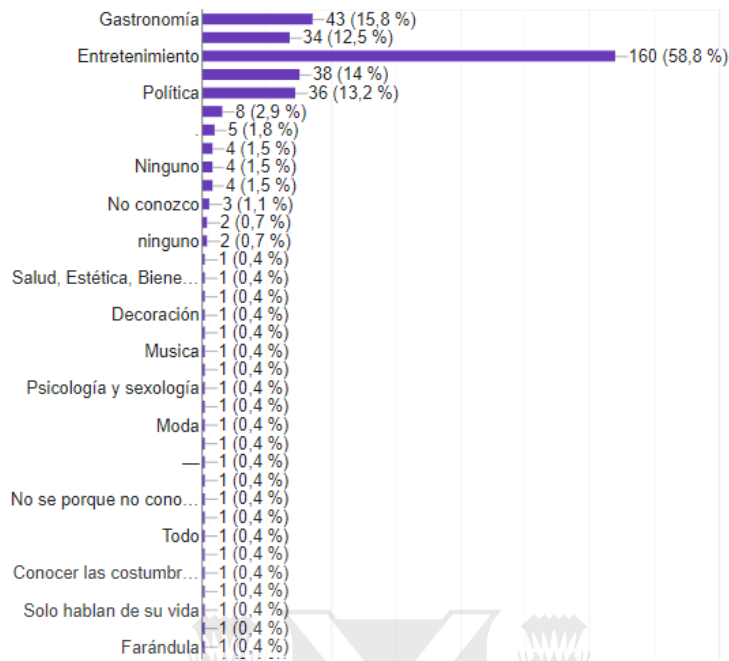
272 respuestas




¿En qué rubros?

 Copiar

272 respuestas



The Trip 

¿Te gusta salir a comer?

 Copiar

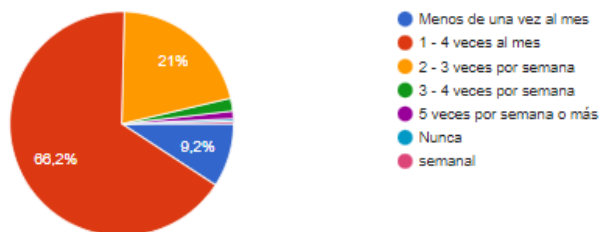
272 respuestas



¿Con qué frecuencia lo hacés?

 Copiar

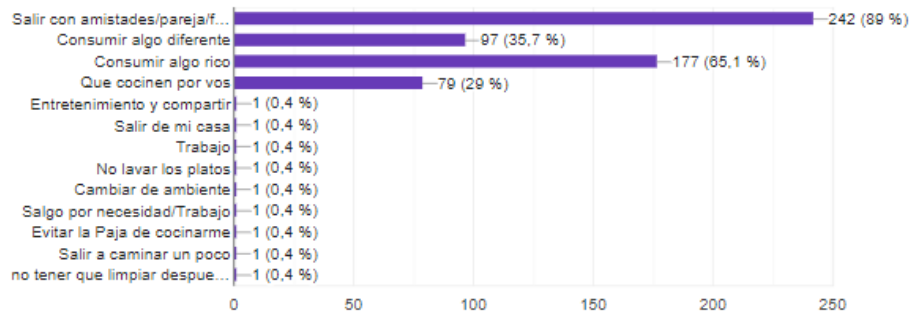
272 respuestas



¿Qué es lo que te motiva a salir a comer?

[Copiar](#)

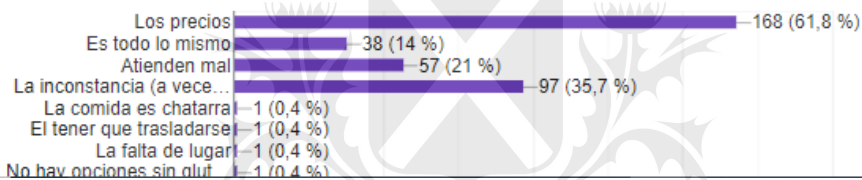
272 respuestas



¿Qué es lo que NO te motiva a salir a comer?

[Copiar](#)

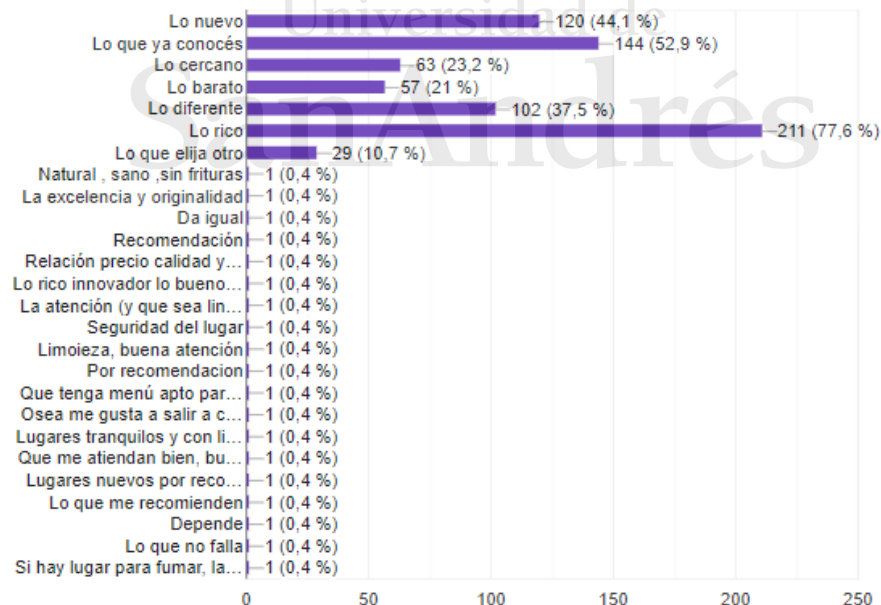
272 respuestas



Cuando vas a elegir el lugar para comer, ¿en base a qué lo hacés?

[Copiar](#)

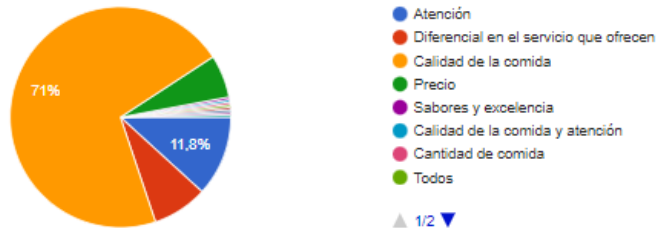
272 respuestas



¿Qué es lo que más valoras luego de haber asistido a un establecimiento gastronómico?

[Copiar](#)

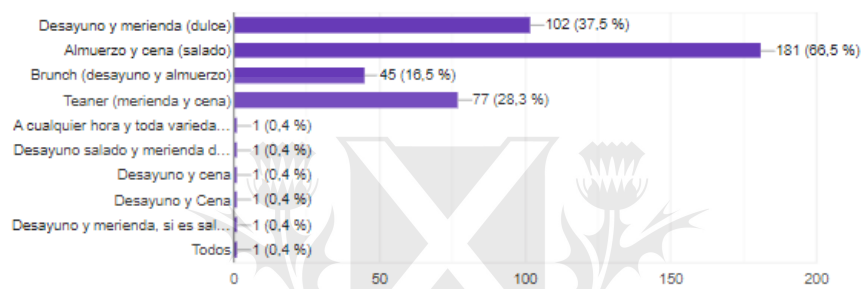
272 respuestas



Al salir o en tu casa, sos del equipo:

[Copiar](#)

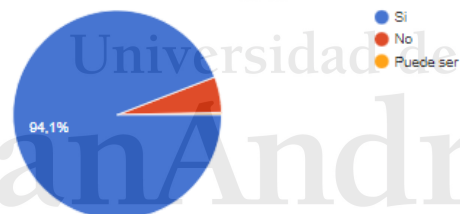
272 respuestas



¿Te interesaría una propuesta que logre incluir platos internacionales, que no sueles hacer en tu casa o que no hayas tenido oportunidad de conocer?

[Copiar](#)

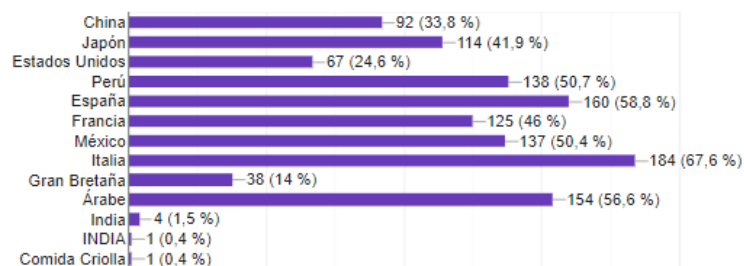
272 respuestas



¿Comida de qué culturas o países te gustaría conocer o repetir?

[Copiar](#)

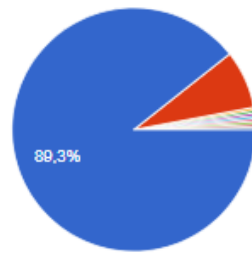
272 respuestas



¿Te interesaría una propuesta que constantemente te ofrezca algo nuevo?

 Copiar

272 respuestas



- Sí
- No
- No se
- No necesariamente
- No tanto, es divertido probar cosas nu...
- Depende la propuesta
- Si, pero que hay siempre unos platos...
- Depende, si es un lugar que te ofrece...

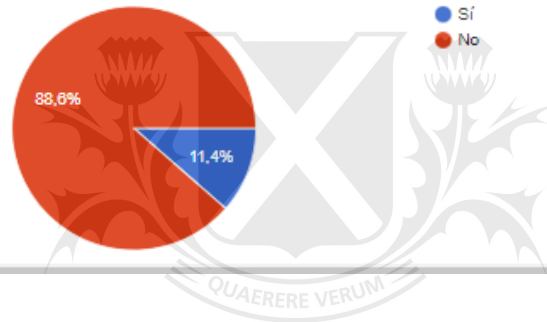
▲ 1/2 ▼

Prototipo de The Trip - Tucumán, 2020

¿Tuviste la oportunidad de asistir a The Trip en 2020?

 Copiar

271 respuestas

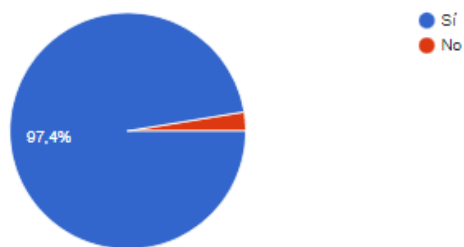


Universidad de
San Andrés

¿Te gustaría algo similar en tu ciudad?

 Copiar

271 respuestas



¿Qué es lo que más valorás de la idea?

271 respuestas

La originalidad

La variedad

La originalidad

Originalidad

La innovación

La variedad

La diversidad

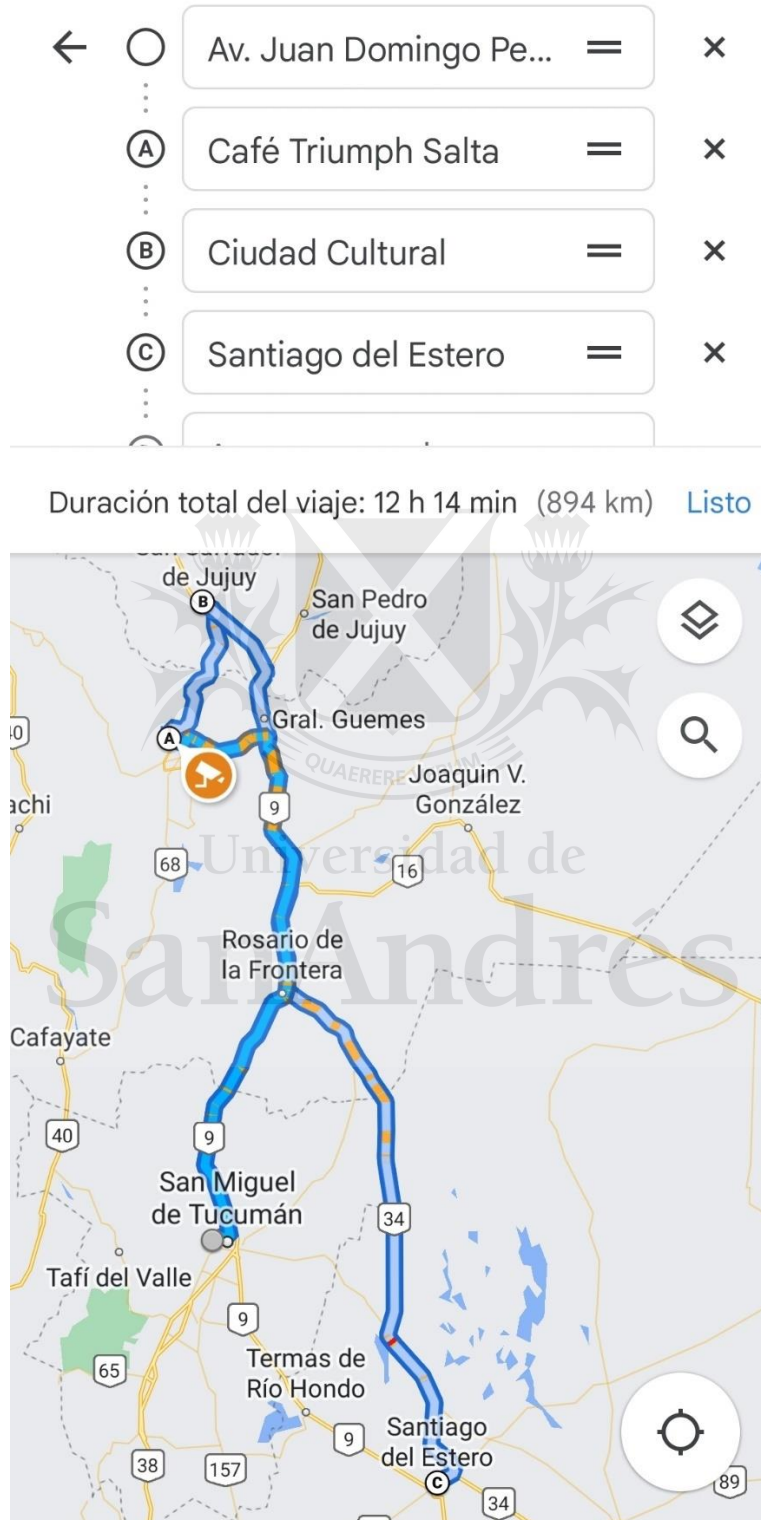
.

La innovación

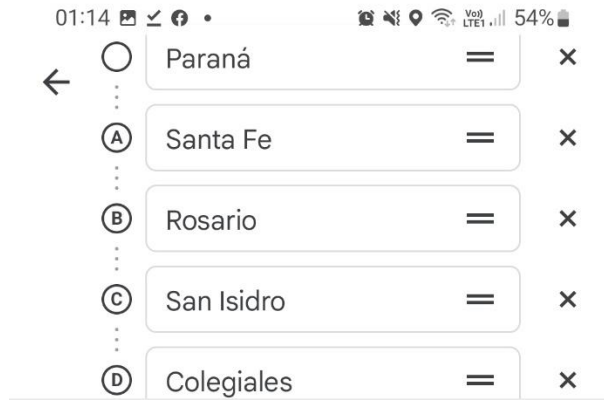
Universidad de
San Andrés

Anexo 5: diferentes regiones elegidas y sus recorridos.

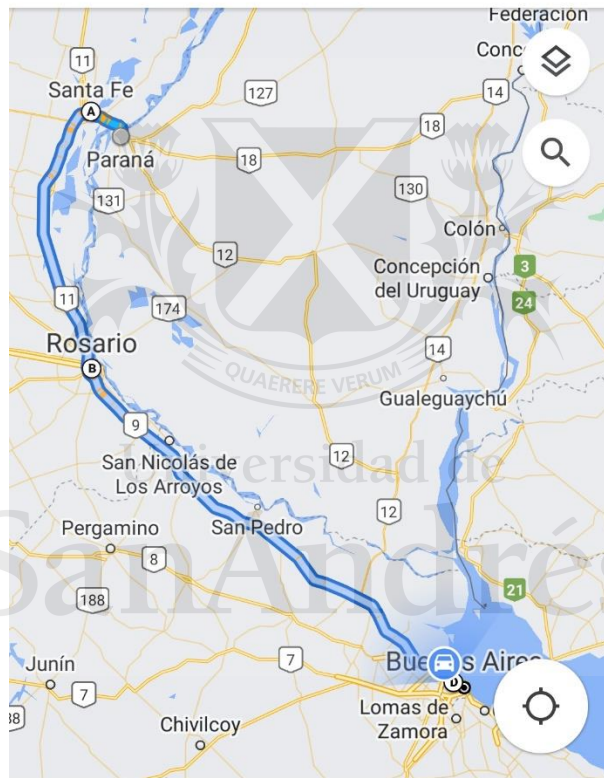
Grupo 1:



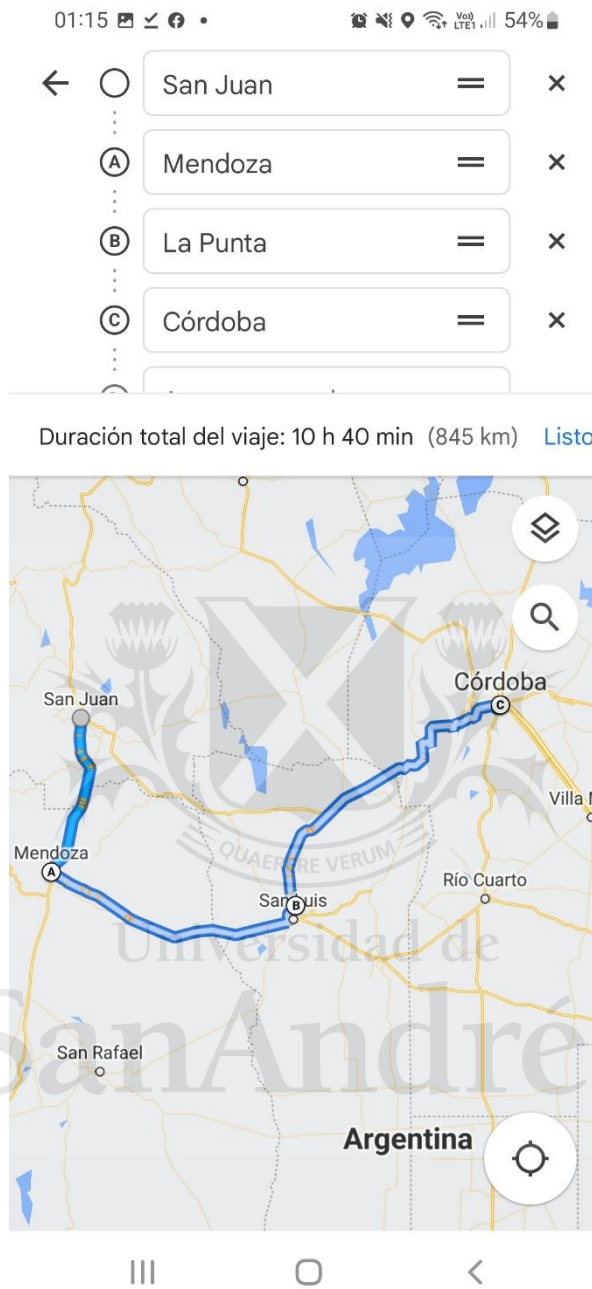
Grupo 2:



Duración total del viaje: 7 h (502 km) [Listo](#)



Grupo 3:



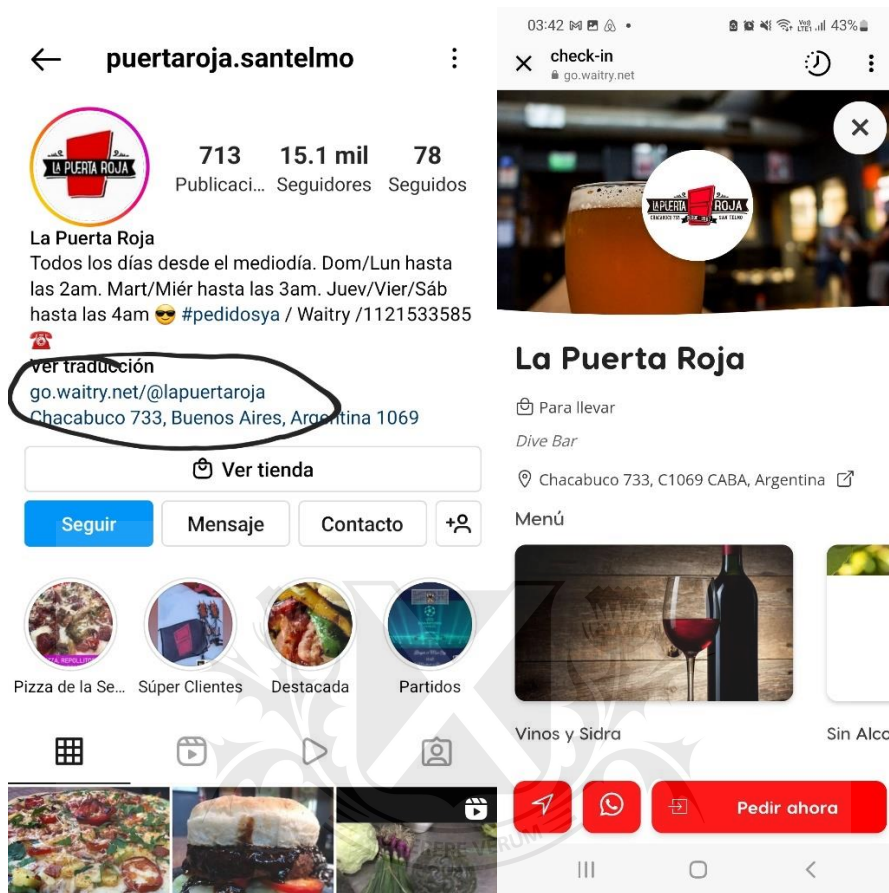
Anexo 6: zona gastronómica desarrollada en Yerba Buena, Tucumán. A la derecha se encuentran el Open Plaza, City Place y el Complejo al Sol.



<https://www.eltucumano.com/noticia/actualidad/242335/la-peron-sera-la-nueva-avenida-del-deporte>



Anexo 7: sistema de cobro y de mesa en la App Waitry, utilizado por el bar Puerta Roja.



Fuente: Instagram


Universidad de
San Andrés

Anexo 8: influencers y medios elegidos en la encuesta y para el proyecto.

The image displays six Instagram profiles arranged in a 2x3 grid. Each profile includes its name, bio, and a grid of recent posts. A large, semi-transparent watermark for 'Universidad de San Andrés' is centered over the entire collage.


- belulucius:** 2,590 posts, 3.1 million followers, 1,069 following. Bio: *BELU LUCIUS*, @vraptor.ok, Mama de Bauti y Benja, mblucius@gmail.com, Rep @agenciafarrell. Ver traducción: poggi, juariu y 95 personas más siguen esta cuenta.
- martinpdisalvo:** 858 posts, 3.5 million followers, 547 following. Bio: Coscu, Figura pública, Conoci a Messi, Streamer, Cacique de la COSCU ARMY, @nike @kingofthekongo... más. Ver traducción: www.twitter.com/martinpdisalvo/. duki, litkillah y 110 personas más siguen esta cuenta.
- recetasemilylucius:** 1,797 posts, 971 mil followers, 33 following. Bio: RECETAS VEGETARIANAS, By @emilylucius, Sumando amor a las comidas. Ver traducción: belulucius, paulinacocina y 33 personas más siguen esta cuenta.
- elgordococina:** 4,816 posts, 934 mil followers, 2,262 following. Bio: El Gordo Cocina, Cocina, ¡Recetas fáciles y rápidas para que comas bien y rico todos los días!. Perfil de Facebook: laschicasdela3, agusmolina0 y 60 personas más siguen esta cuenta.
- inutilisimas:** 1,923 posts, 1.1 million followers, 966 following. Bio: Tefi Russo, Creador digital, No enseño a cocinar. Animo a que la gente cocine. No soy chef. Soy una cocinera caradura... más. Ver traducción: inutilisimas.com/. paulinacocina, miguegrana y 59 personas más siguen esta cuenta.
- miguegrana:** 1,402 posts, 1.4 million followers, 1,528 following. Bio: Migue Granados, 🍌🍌🍌🍌🍌 OB - Ceo y gerente comercial de mí. Ver traducción: santimaratea, espnplayroom y 95 personas más siguen esta cuenta.

← paulinacocina 🔒




4,733 **2.9 mill.** **1,231**
Publicaci... Seguidores Seguidos

Paulina Cocina - Recetas y eso
📺 Youtuber de cocina
👩 Hago recetas y digo boludeces. Al mismo tiempo
👩 Soy una ninja en la organiz... más
Ver traducción
youtube.com/c/PaulinaCocinaNetBlog


 santimaratea, lizardoponce y 145 personas más siguen esta cuenta

Sigue... Mensaje Correo +




Biblia Milanes... Gente que NO CURSO VERD... Tortas?

← santidelmoro 🔒




2,142 **1.8 mill.** **0**
Publicaci... Seguidores Seguidos

SANTIAGODELMORO
twitter.com/SANTIAGODELMORO


 rominilu, pabitoloscano y 30 personas más siguen esta cuenta

Siguiendo Mensaje +




Destacada Destacada Destacada Destacada

← donatodesantis 🔒




2,194 **1.4 mill.** **777**
Publicaci... Seguidores Seguidos


Donato De Santis
Cavaliere della Repubblica Italiana Judge
MasterChef Argentina. Owner/Chef
@cucinaparadisoba & @pizzaparadisoar
Ver traducción
linktr.ee/DONATODESANTIS

 germanmartitegui, dbetular y 62 personas más siguen esta cuenta


Siguiendo Mensaje +



PUGLIA 22 Firenze TOSCANA Puglia




← germanmartitegui 🔒




1,848 **1.5 mill.** **1,010**
Publicaci... Seguidores Seguidos

German Martitegui
Padre - Cocinero - Emprendedor
Restaurant TEGUI y MARTI
Jurado Masterchef Argentina
Proyecto TIERRAS


Ver traducción
 dbetular, donatodesantis y 51 personas más siguen esta cuenta

Sigue... Mensaje Correo +




PROYECTO TIERRAS


← dbetular 🔒



859 **1.4 mill.** **1,077**
Publicaci... Seguidores Seguidos


Damián Betular
 germanmartitegui, poggi y 71 personas más siguen esta cuenta

Siguiendo Mensaje +




PASCUAS MCC BAKE OFF CHRISTMAS

← elliberalweb 🔒




9,246 **103 mil** **111**
Publicaci... Seguidores Seguidos


El Liberal
Cuenta oficial del diario El Liberal de Santiago del Estero.
Ver traducción
www.elliberal.com.ar
Libertad 263, Santiago del Estero G4200CYC

 delfficoni, 1313vale y 4 personas más siguen esta cuenta


Seguir Mensaje Contacto +



MARATÓN



← **lagacetatucuman** 🔒 🔔



9,302 263 mil 84
Publicaci... Seguidores Seguidos


La Gaceta
Somos el principal diario de Tucumán
👉 Las novedades del día 📌
Ver traducción
Ink.bio/y1N6

agusmolina0, nachosaltor y 58 personas más siguen esta cuenta

Sigue... Mensaje Contacto +

Suscripción Trasmontaña... Elecciones 20... Las Cañas

← **eltribunosalta** 🔒



16.5 mil 122 mil 200
Publicaci... Seguidores Seguidos


El Tribuno
Sitio web de noticias y medios de comunicación
Diario de Salta. Prensa, noticias y publicaciones.
En Twitter: ElTribuno | Facebook: ElTribuno
Ver traducción
www.eltribuno.com/salta/

chipacitossalta, gracecafyate y 1 persona más siguen esta cuenta

Seguir Mensaje +

COCINA MÚSICA #Malvinas40... #24M

← **berrettasofi** 🔔



109 19.9 mil 1,130
Publicaci... Seguidores Seguidos


sofi
Creador digital
Streamer partner
@gg.bth
Tucuman, Arg
Programador Universitario... más
Ver traducción
linktr.ee/berrettasofi

luchiaragon1, damiankuc y 30 personas más siguen esta cuenta

Sigue... Mensaje Contacto +

++amigays ilustraciones... familia

← **soljulianocavallotti** 🔔



126 18.2 mil 6,263
Publicaci... Seguidores Seguidos


Sol Juliano Cavallotti
Blog personal
Let's be better humans 🌱
Publicidad 📌
Creadora de contenido... más
Ver traducción

martinalizarragac, lulucasadey_ y 104 personas más siguen esta cuenta

Siguiendo Mensaje +

ShowSs SESSION III

← **octavioappogh** 🔒




49 722 mil 300
Publicaci... Seguidores Seguidos

Oky @dng_oficial
twitch.tv/okyyy/
facusmus1, martinpdisalvo y 33 personas más siguen esta cuenta

Seguir Mensaje Correo +

← **nicolasavilaa** 🔔



219 64.5 mil 1,432
Publicaci... Seguidores Seguidos


Nico Avila
Artista
actor y cantante 📱 tiktok +870mil
tucumano en BA 📍
contactonicoavila@gmail.com 📧
rep: @paulferreyraok
Ver traducción

lailuuli, jorgito_barrionuevo y 29 personas más siguen esta cuenta

Siguiendo Mensaje Contacto

La TripleT pichus Lolita 22' Sur

franchubavio




2,266 Publicaci...
173 mil Seguidores
2,322 Seguidos

Pancha Bavio
Blogger
content creator | fashion | travel
co founder @ateliermunay
mis presets
Ver traducción
franchubavio.com.ar/
vender_tucuman, turistaenbuenosaires y 35 personas más siguen esta cuenta

Seguir Mensaje Correo +

Looks Cafecito Restos Libros

amazing_look




846 Publicaci...
15.5 mil Seguidores
1,004 Seguidos

Lourdes Dantur
Lic. en Comercialización, Makeup Artist & Cosmetóloga
@amazinglab.tuc
Amazing Bar para eventos
BrowStylist > TURNOS!
Ver traducción
calendly.com/amazinglook
Lobo de la Vega 202 - Handicap Mall, Yerba Buena, Tucuman 4107
bymtuc, pacreaciones_ y 43 personas más siguen esta cuenta

Seguir Mensaje Contacto +

MKP MKP Garrapifadas Pancakes

enbogablog




579 Publicaci...
20.3 mil Seguidores
1,911 Seguidos

En Boga
Delfi e Iso Castillo.
Hermanas (en y)
Moda, deco, viajes, sabores.
#Tucumán, Argentina.
Ver traducción
lacaballerizatic, estilolandem y 48 personas más siguen esta cuenta

Seguindo Mensaje +

Mallorca Series Grecia Paris

jorgito_barrionuevo




211 Publicaci...
371 mil Seguidores
636 Seguidos

Jorgito
Creador de videos
Tucumán Argentina
Contacto: jorgitobarrionuevo739@gmail.com
Tik Tok: 1.9Millon
Ver traducción
tiktok.com/@jorgito_barrionuevo
roli.elguero, lailuaili y 12 personas más siguen esta cuenta

Seguindo Mensaje +

Los pobres TikTok Mardel

florenzia




163 Publicaci...
17.9 mil Seguidores
7,151 Seguidos

0 ON MY NAME
Artista
\$44
parezo míi pero bago trap
estilismo producción de moda
Shows/publicidad más
Ver traducción
youtu.be/GDEf8FyLeg
nicolasavilaa sigue esta cuenta

Seguindo Mensaje +

SHOWS 1 Cattaneo SHOOTS LUNATIK

deliifit

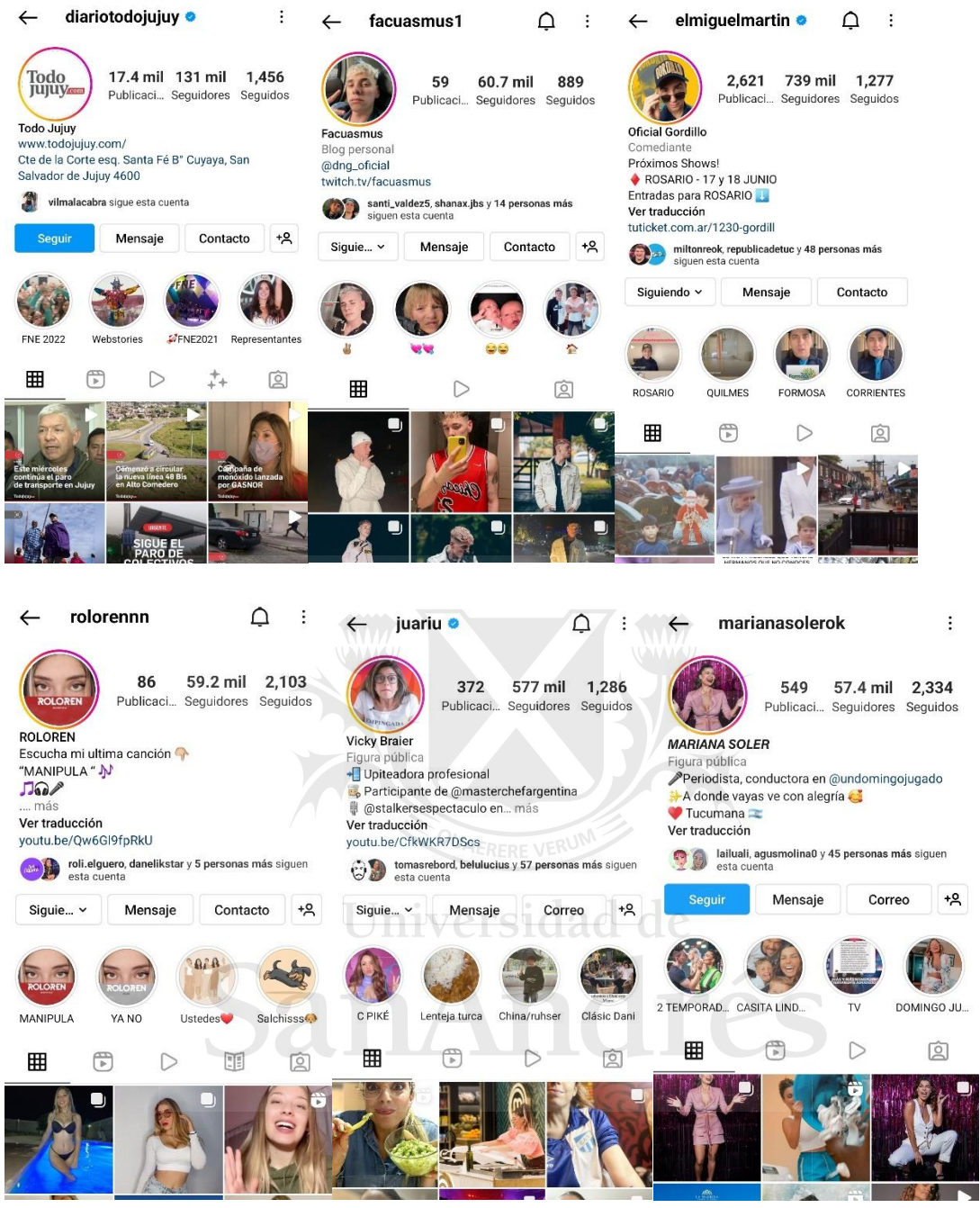


2,060 Publicaci...
13.2 mil Seguidores
50 Seguidos

DeliFit
Deifina Colombres Garmendia .
Lic. Nutrición
Tucumán.
Sorpresas... más
Ver traducción
Justicg, pacreaciones_ y 20 personas más siguen esta cuenta

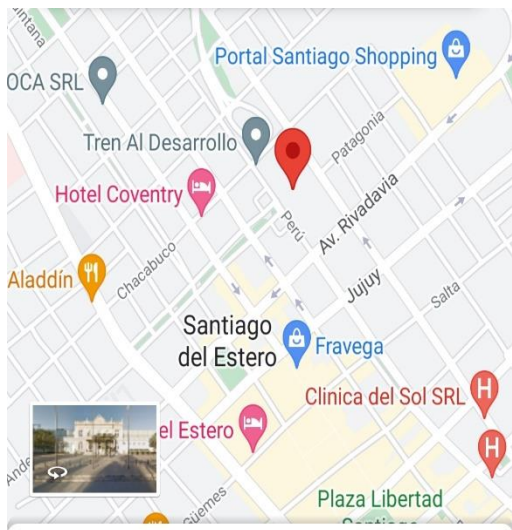
Seguie... Mensaje Contacto +

Combos sem... COLAGENO F... Budín naranja... Beauty tips ...



Fuente: Instagram (perfil de cada uno).

Anexo 9: zonas elegidas de cada ciudad norteña para establecer el bar.

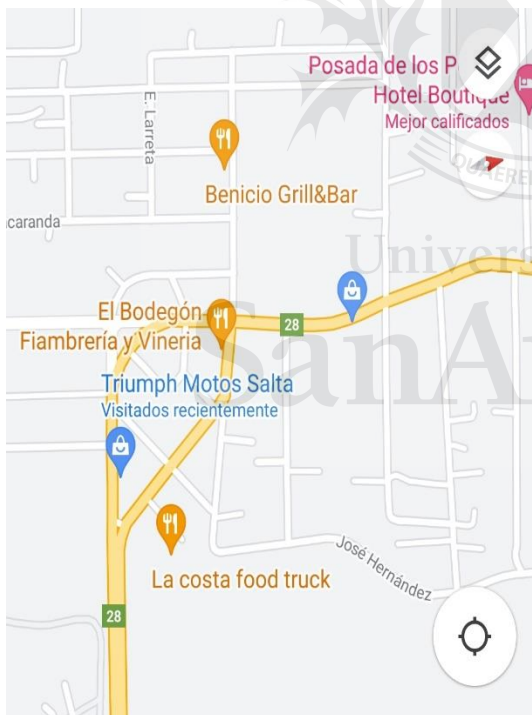


Centro de Convenciones FORUM

Perú, Santiago del Estero
Edificio multiusos



Av. Juan Domingo Perón & Bascary Nte.



Ciudad Cultural

Fuente: Google Maps

Anexo 10: estructura de costos

	Unitario	Total	Cantidad de personas
bebida	USD 1,21	USD 26.181,82	21600
almuerzo/cena	USD 2,69	USD 58.181,82	21600
postre/dulce	USD 1,35	USD 29.090,91	21600
equipo	USD 3,09	USD 66.674,75	21600
puesta en marcha	USD 1,02	USD 21.979,80	21600
foodtruck	USD 2,30	USD 49.616,16	21600
	USD 11,65	USD 251.725,25	
precio	USD 14,14	USD 305.454,55	21600
márgen	USD 2,49	USD 53.729,29	

Armado y equipamiento del foodtruck			
Concepto	Precio	Cantidad	Total
Colectivo dos pisos	USD 24.242,42	1	USD 24.242,42
Trailer de soporte	USD 8.080,81	1	USD 8.080,81
Heladera	USD 1.212,12	2	USD 2.424,24
Cocina industrial	USD 808,08	2	USD 1.616,16
extractor	USD 0,00		USD 0,00
Cafetera industrial	USD 2.101,01	1	USD 2.101,01
Ploteo	USD 121,21	1	USD 121,21
Armado	USD 6.464,65	1	USD 6.464,65
Utensillos de cocina	USD 323,23	1	USD 323,23
Freezer	USD 808,08	1	USD 808,08
Mesada cocina	USD 202,02	3	USD 606,06
Bacha	USD 121,21	1	USD 121,21
Baño	USD 282,83	3	USD 848,48
Combustible	USD 1.454,55	1	USD 1.454,55
Ornamentación	USD 404,04	1	USD 404,04
			USD 49.616,16
Equipo de trabajo			
Concepto	Sueldo total del proyecto	Cantidad	Total
Cheff principal	USD 4.072,73	1	USD 4.072,73
Cocineros	USD 3.393,94	4	USD 13.575,76
Mozos/ayudantes/cajeros/barman (rotativos)	USD 2.715,15	10	USD 27.151,52
Community Manager	USD 808,08	1	USD 808,08
Administrador	USD 4.444,44	1	USD 4.444,44
Alojamiento	USD 969,70	17	USD 16.484,85
Ropa	USD 8,08	17	USD 137,37
			USD 66.674,75

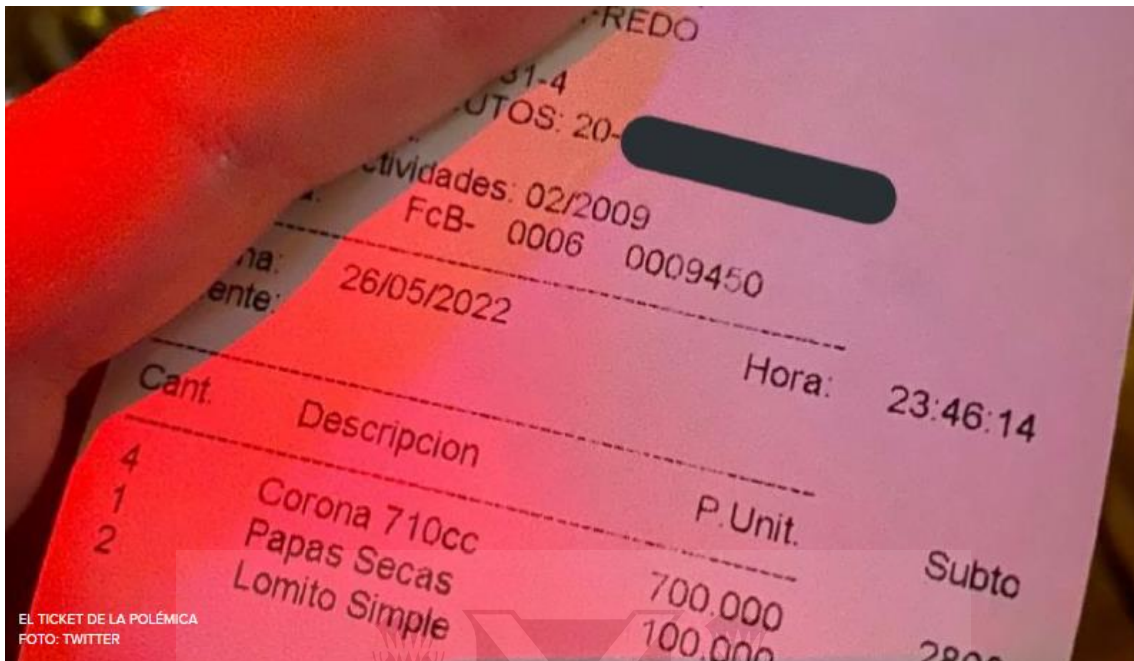
Aprovisionamiento y alquileres			
Concepto	Precio	Cantidad	Total
Mesas, sillas y vajilla	USD 484,85	4	USD 1.939,39
Alquiler mensual predio	USD 404,04	4	USD 1.616,16
Bebida	USD 6.545,45	4	USD 26.181,82
Carnes	USD 10.909,09	4	USD 43.636,36
Fruta y verdura	USD 4.363,64	4	USD 17.454,55
Otros insumos	USD 6.545,45	4	USD 26.181,82
Luz, agua y gas	USD 808,08	4	USD 3.232,32
Otros	USD 3.232,32	1	USD 3.232,32
			USD 123.474,75
Habilitaciones, funcionamiento y difusión			
Concepto	Precio	Cantidad	Total
Influencers nacionales redes	USD 404,04	10	USD 4.040,40
Influencers nacionales radiotv	USD 4.040,40	1	USD 4.040,40
Influencers locales redes	USD 80,81	20	USD 1.616,16
Medios locales	USD 121,21	4	USD 484,85
Limpieza y seguridad	USD 242,42	1	USD 242,42
Seguros	USD 1.131,31	1	USD 1.131,31
Asesoramiento profesional	USD 404,04	1	USD 404,04
			USD 11.959,60



Fuentes: Mercado Libre, Glasdoor.

Universidad de
San Andrés

Anexo 11: ticket caro para un norteoño pero normal para un bonaerense.



Fuente: Twitter



Anexo 12: bar tucumano La Vida Tómbola



Fuente: Instagram (perfil del bar)

Anexo 13: emprendimiento base de The Trip y Uma.



Fuente: Instagram

Anexo 14: grupo de trabajo creado en WhatsApp con personas con afinidad con la propuesta, de diferentes provincias.



The Trip

Grupo · 30 participantes

Fuente: WhatsApp



Universidad de
San Andrés