



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Licenciatura en Administración

Plan de Negocios

Restaurant Fast Casual



Trabajo de Investigación

Tutor: Profesora Verónica Linares

Alumno: Santiago Barbera

Registro: 26542

Email: santiago.barbera@gmail.com

Mendoza – 2019

RESUMEN

El presente trabajo analiza un plan de negocios para un nuevo restaurant bajo el modelo “fast casual” dentro del Grupo Broda. El modelo del negocio se basa en la teoría del Océano Azul de Kim W. Chan y Renée Mauborgne. Para su confección se utilizaron las siguientes herramientas: análisis PEST, análisis bajo las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter, análisis de la cadena de valor, análisis de bloques genéricos, análisis FODA. Se formularon estrategias en los diferentes niveles de la organización y se confección un plan de marketing basado en los círculos de oro de Simon Sinek. Para concluir se llevo a cabo el análisis financiero del negocio, que comprobó la viabilidad del nuevo proyecto. Se presentaron las conclusiones y recomendaciones para llevar a cabo el proyecto, en donde se determinó además de la viabilidad económica del proyecto, la funcionalidad positiva del nuevo emprendimiento para Grupo Broda y la diferencia competitiva positiva del modelo Fast Casual.

Palabras claves: restaurant fast casual, plan de negocios, estrategia océano azul, grupo broda, gastronomía.

ÍNDICE

Introducción	5
Capítulo I: Presentación de la Empresa y el Negocio	6
1.1 Presentación de la empresa y sus antecedentes	6
1.2 Identificación de la oportunidad de negocio.....	7
1.3 Propuesta de negocio.....	9
1.3.1 Concepto de Nipoti	9
1.3.2 Diferenciación y reducción de costos	9
1.3.3 Sobre el local.....	10
Capítulo II: Diagnóstico Estratégico	12
2.1 Análisis del sector	12
2.1.1 Análisis del macroentorno	12
2.1.2 Análisis del microentorno	16
2.2 Análisis de Grupo Broda	22
2.2.1 Cadena de valor	22
2.2.2 Matriz de análisis por bloques genéricos	25
2.3 Análisis FODA	27
Capítulo III: Formulación de Estrategias	30
3.1 Estrategias de negocios	30
3.2 Estrategia de crecimiento	33
3.3 Estrategias organizacionales.....	34
3.4 Estrategias funcionales.....	37
3.4.1 Operaciones.....	38
3.4.2 Recursos Humanos	39
Capítulo IV: Plan de Marketing	42
4.1 Investigación de Mercado.....	42
4.1.1 Entrevistas grupales internas.....	42
4.1.2 Focus group externo	43
4.2 El plan de marketing	44
4.2.1 Producto	45

4.2.2 Servicio	47
4.2.3 Precios.....	48
4.2.4 Comunicación.....	50
Capítulo V: Plan Financiero.....	52
5.1 Costos de Mano de Obra	52
5.2 Ventas Proyectadas	53
5.3 Venta y Costos Totales.....	54
5.4 Inversiones a Realizar	56
5.5 Estado de Resultados Proyectado	58
5.6 Flujo de Fondos	59
Conclusiones.....	60
Referencias Bibliográficas	61

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo, se analiza un plan de negocios para un nuevo local gastronómico de Grupo Broda orientado a un nuevo segmento de la gastronomía conocido como *Fast Casual*. Este grupo empresario, se compone de diversas sociedades donde los principales accionistas son miembros de la familia Barbera. Dentro de las empresas que forman parte de Grupo Broda se destacan La Marchigiana, Farinatta, Frat.

Como metodología de trabajo, se presentará el negocio propuesto y se analizará su funcionalidad para el Grupo Broda. Se presentará la teoría del océano azul de W.Chan Kim y Renée Mauborgne, sobre la cual se basará la diferenciación del negocio. Para el análisis del sector se llevará a cabo un análisis del Macro Entorno a través de sus variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas (PEST), y luego del micro entorno a través del análisis de las 5 fuerzas competitivas propuestas por Michael Porter.

Se continuará con la investigación de mercado que es la base para el desarrollo del plan de marketing. La investigación es llevada a cabo a través de dos metodologías. En primer lugar, reuniones de grupo con los principales directivos de la compañía y puestos gerenciales, donde se analizan tendencias del rubro gastronómico y se exponen ideas basados en los conocimientos adquiridos por experiencia, viajes e investigación. En segundo lugar, se realizan focus groups con clientes, grupos de interés e “influencers” enfocados en descifrar que aspectos aportarán mayor diferenciación y valor dentro del modelo de negocio. Basados en los resultados de la investigación de mercados se desarrolla el plan de marketing, donde como principal apoyo teórico se utiliza la teoría de los círculos de oro de Simon Sinek.

Luego se describirán las operaciones a realizar por el negocio y se llevará a cabo una presentación y análisis de la inversión a realizar. Seguida de una proyección de ventas, costos y estados de resultados. Estableciendo métricas claves a tener en cuenta, junto a sus valores objetivo.

Para finalizar se establecerán las conclusiones obtenidas y viabilidad del negocio.

CAPÍTULO I: PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y DEL PROYECTO

1.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y SUS ANTECEDENTES:

Grupo Broda está formado por La Marchi S.R.L, Broda S.A. y Ragnar S.A.S, estas tres sociedades pertenecen a la familia Barbera. Todas estas sociedades se dedican al rubro gastronómico.

El grupo fue fundado en 1949 por Fernanda Corradini y su hija, Maria Teresa Corradini de Barbera. Inmigrantes italianas en Mendoza, comenzaron con una pequeña cantina en calle Patricias Mendocinas 1550. En esa ubicación continua actualmente el restaurant La Marchigiana.

Luego del fallecimiento de su madre, Maria Teresa junto a su esposo Francesco Barbera expandieron la empresa abriendo restaurantes como Vía Veneto, Manhattan Bar, Italia Inn. También incursionando en hotelería con Hotel Vecchia Roma y HS Internacional, e inversiones inmobiliarias con fincas en Las Heras, Corralitos, La Dormida y diversos locales comerciales en el micro centro de Mendoza.

En la década del 1990 fue el turno de la tercera generación, Fernando Barbera tomó las riendas de la empresa familiar. Durante sus años de trabajo se inauguraron locales gastronómicos tradicionales como Las Pastas y La Marchigiana Palmares; pero también incursionó en nuevos modelos con Familia Barbera, restaurant orientado a oficinistas estilo buffet (posteriormente vendido como Familia B) y Farinatta, un fast food de pastas. También incursionó en nuevos negocios para el grupo con la chocolatería Bianco Nero, pizzería Nat e inversiones en telemarketing y empresa importadora-exportadora. Fernando también realizó un esfuerzo por la profesionalización de la empresa y la formación de la futura generación. Conformó un directorio y se estableció un protocolo familiar para la labor, incorporación y relación de los miembros de la familia Barbera con Grupo Broda.

En el año 2017, la cuarta generación se hizo cargo de la gerencia del grupo con Joaquín Barbera a la cabeza. Bajo la nueva gerencia se trabajó en la renovación de imagen de los locales existentes, y en la modernización de equipamiento y tecnología. También se transformó el organigrama, pasando a una estructura matricial. Dentro de los nuevos proyectos, se comenzó

un servicio institucional de alimentación para grandes empresas y la construcción de una nave de producción.

El plan de negocios que será analizado en esta tesis, es uno de los proyectos que la nueva generación de Grupo Broda quiere llevar adelante.

1.2 IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO:

El desafío para la cuarta generación de Grupo Broda, es crear un nuevo negocio gastronómico rentable y escalable. Entendiendo por escalable un negocio factible y sencillo para replicar en numerosas oportunidades, incrementando exponencialmente los resultados y el tamaño del negocio. Para lograr identificar la oportunidad de negocio y desarrollarla nos basaremos en la “estrategia del océano azul”.

Según W. Chan Kim y Renée Mauborgne en “La estrategia del Océano Azul” (2004) Un océano azul se caracteriza por crear espacio de mercado no disputado, hacer a la competencia irrelevante, crear y capturar nueva demanda, romper el dilema valor/costo, y alinear el sistema completo de actividades de una empresa en la búsqueda de diferenciación y bajo costo. En la mayoría de las empresas se considera que, al generar valor para el cliente, nuestros costos aumentarán; y viceversa. Es por ello que una primicia para lograr un océano azul, es romper con este paradigma. Para ello, debemos conjugar ambas variables. Este trabajo propone justamente esto: crear un océano azul.

Para identificar la oportunidad de negocio y generación del océano azul, comenzaremos identificando los distintos modelos gastronómicos actuales:

- **Fast Food:** se refiere a un mono producto a un valor muy económico, sin servicio. El ejemplo más fuerte en esta categoría es Mc Donalds. Este modelo requiere grandes economías de escala, tanto en producción como en marketing. Las cuales significan una gran barrera de entrada por los niveles de inversión. Son locales de venta masiva. Grupo Broda desarrolló Farinatta dentro de este modelo, proyecto que se ampliará una vez se tengan los medios suficientes para garantizar economías de escala.
- **Casual Dinning:** es una categoría que en Argentina está teniendo graves dificultades. Se caracteriza por una variedad de productos media, precio medio y un servicio inferior al de un Restaurant. El servicio es inferior en la preparación y

profesionalismo de mozos, pero no en la cantidad de personal requerido. Tiene barreras de entrada muy bajas a comparación de Fast Food, que requiere grandes economías de escala y a los restaurantes formales que requieren una gran inversión en equipamiento. Las bajas barreras de entrada hacen que entren y salgan actores permanentemente. En la Argentina, el alto costo laboral hace que esta categoría resulte ineficiente. Al tener una misma cantidad de mozos, pero un promedio de cubierto inferior al de un restaurant formal, la rentabilidad disminuye. Buscando rentabilidad, tienden a subir precios donde ya compiten con restaurantes de mayor formalidad y calidad. Dentro de esta categoría a nivel local se pueden identificar Zitto, con siete locales en la provincia de Mendoza y El Mercadito, con dos locales en Mendoza. Este modelo no ha resultado atractivo para Grupo Broda.

- **Restaurant:** requieren una inversión superior y mucho know-how. Estos locales ofrecen mayor cantidad de productos, precios más elevados y un nivel de servicio profesional. Resultan muy rentables y tienen barreras de entrada superiores a las de Casual Dinning. En este segmento en la compañía de destaca “La Marchigiana”, “Francesco”.
- **Nueva Categoría Fast Casual:** esta nueva categoría se encuentra en auge a nivel mundial. Este modelo se ubica entre “fast food” y “casual dinning”. Se caracteriza por contar con una variedad de productos mayor a la de un fast food y un poco menor a la de casual dinning con un precio muy superior al del fast food y un sistema de servicio mucho más reducido que en casual dinning. Fast Casual logra tener un precio promedio elevado, con un sistema de servicio más eficiente y una variedad de productos moderada. Esta combinación de factores hace que sean locales sumamente rentables.

Considerando que la oportunidad se basa en crear un nuevo local gastronómico que se diferencie en la experiencia del cliente dentro del local y desde su concepción buscar que cada característica del restaurant lo convierta en un negocio eficiente, reduciendo costos y al mismo tiempo creando mayor valor para el cliente; el modelo Fast Casual resulta el más atractivo para Grupo Broda.

El modelo gastronómico, es únicamente un marco sobre el cual se debe desarrollar el negocio. Este marco nos define métricas generales, pero no suficientes para garantizar el éxito

del local y mucho menos para la generación de un océano azul. Será a partir de la investigación, análisis y puesta en marcha del plan de negocios el logró o no del objetivo establecido.

1.3 PROPUESTA DE NEGOCIO:

La propuesta de negocio es abrir un local gastronómico fast casual en el Mendoza Plaza Shopping. El restaurant será llamado “Nipoti” (nietos en italiano).

1.3.1 CONCEPTO DE NIPOTI:

De acuerdo a lo expresado en el Manual de Marca (2018) Nipoti habla el idioma de la Dolce Vita Moderna, una cultura que gira en torno a la comida, la belleza, el amor, el disfrute, la buena vida y la pasión por los placeres más simples de la vida. Nipoti es parte del espíritu de una tradición familiar que recrea y renueva la gastronomía italiana. Responde a la tradición culinaria italiana, el arte, la estética, el momento justo para compartir una experiencia memorable, para regalarse el placer de probar sabores mediterráneos, donde el tiempo se detiene y la velocidad de la vida diaria se desvanece.

La marca se presenta como una nueva alternativa de comida italiana ágil en Mendoza, ofreciendo como experiencia gastronómica variedad de platos clásicos reversionados, con ingredientes frescos, en un ambiente distendido, moderno, armonioso, único y exclusivo con servicio eficiente y ágil.

Incorpora una oferta de comida liviana y abundante, con estilo italiano.

Se enfoca en experimentar Italia en todos sus sentidos, sus sabores, la cocina, el servicio, la música, los colores, la atmósfera, los aromas.

1.3.2 DIFERENCIACIÓN Y REDUCCIÓN DE COSTOS:

El objetivo es crear un océano azul. Lograr un local sumamente rentable, disminuyendo costos y conjuntamente creando mayor valor para el cliente.

Esto se logrará a través de:

- Sistema de servicio: el cliente participará activamente en el pedido. Buscando lograr un servicio más ágil y rápido para el cliente, y al mismo tiempo

disminuyendo la cantidad de mozos. El costo de personal es de suma importancia en gastronomía.

- Menú: será desarrollado con materias primas y productos que ya se elaboran se consumen en gran medida dentro de Grupo Broda. Lograremos economías de escala en producción y el cliente se beneficia de un menú conciso con los llamados “productos estrella” a excelente precio.
- Concepto: tanto en ambientación, diseño, mobiliario, uniformes, etc. Se tendrá en cuenta el concepto del local. Vamos a mostrar una versión de Italia, más joven.
- Equipo: la selección y capacitación del personal es clave para lograr diferenciarnos. Adicional a un buen sistema de capacitación, participarán en la operación empleados con trayectoria dentro de Grupo Broda para transmitir a los nuevos ingresantes la cultura de la empresa. También contaremos con el equipo de oficina, que asistirá al nuevo local para el logro de los objetivos.
- Propuesta integral: el local abrirá de 9 am a 1 am. Contará así, con propuesta para desayuno, brunch, almuerzo, media tarde y cena. Maximizará la posibilidad de venta, y el cliente valora el poder tener acceso al menú durante todo el día.
- Acuerdos de marca: se realizarán acuerdos de marca específicos con proveedores de bebidas sin alcohol, proveedor de destilados, proveedor de vinos, proveedor de café. Estos acuerdos permiten reducir costos de insumos y ofrecer a clientes mayores beneficios o acciones de promoción que valoran.
- Eficiencia energética: coincidente con los valores del grupo, se busca que Nipoti sea un local de impacto positivo para el medio ambiente. Además de ser valorado por el cliente, influye positivamente en la estructura de costos. El sistema de producción, la inversión en maquinaria, luminaria, y la cantidad de productos ofrecidos procurarán hacer de Nipoti un local de bajo consumo energético.

1.3.3 SOBRE EL LOCAL:

Nipoti se instalará en un local del Mendoza Plaza Shopping sobre el Boulevard Pérez Cuesta. El local contará con 300 m² cubiertos y una terraza de 70 m², con lo cual se obtendrá una capacidad de 130 comensales.

Se estima que la obra se realice en 3 meses con una inversión total de 250 mil dólares.

Como ya ha sido mencionado, se buscará la mayor eficiencia posible agregando valor para el cliente. El local abrirá de 9 am a 1 am todos los días, maximizando el tiempo de venta dentro del centro comercial.

La operatoria del local será llevada a cabo por un grupo de 20 personas, 10 de ellas destinadas al servicio en salón y 10 a cocina y limpieza. Dentro de estas personas hay un encargado de local y un encargado de cocina. Sobre ellos habrá un supervisor de local, quien estará a cargo de garantizar la calidad y apoyar a los encargados para cumplir sus objetivos. El supervisor contará con la asistencia del equipo de oficina: gerencia de compras y IT, gerencia de recursos humanos, gerencia comercial y gerencia de finanzas.

La cocina del local será una cocina de “despacho” es decir que la producción se realizará en el centro productivo de Grupo Broda, desde donde enviarán la pre-elaboración de cada plato para realizar únicamente la cocción en el local.

El centralizar la producción garantiza calidad de producto, simplifica las operaciones dentro de los locales, genera economías de escala y minimiza el margen de error de un cocinero.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS

En el siguiente capítulo será analizado el sector “casual dinning” gastronómico en la provincia de Mendoza. Siendo que Nipoti se forma en un modelo “fast casual”, aún inexistente en Mendoza, se considera a los locales casual dinning la competencia más directa. Cabe aclarar que al generar un océano azul no necesariamente se crea un nuevo sector dentro de una industria. Con lo cuál el análisis del sector nos brinda un panorama claro de lo que sucede actualmente, pero no utilizamos a la competencia como referencia, sino que buscamos generar un salto de valor tan grande que la torne irrelevante. Esta es la base de un océano azul.

Como metodología en primer lugar se realizará un análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico) del macroentorno para luego analizar el microentorno a través de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter. Si bien Grupo Broda sería un “nuevo ingresante” al sector “Fast Casual” será considerado como un miembro del sector en expansión; ya que la experiencia empresarial en el rubro gastronómico (aunque sea en otros sectores) le brinda gran cantidad de beneficios, entre ellos: acceso a contratos con centros comerciales por valor de marca, red desarrollada de proveedores y organismos de la industria, etc.

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO:

El análisis PEST, presentado por Hugo R. Ocaña en “Dirección estratégica de los negocios” (2012), es una herramienta que nos permite identificar que qué influencias del entorno han sido especialmente importantes en el pasado y saber hasta qué punto ocurren cambios que las pueden hacer más o menos significativas en el futuro.

El macroentorno está constituido por una serie de variables que ejercen influencia, no sólo sobre la empresa, sino también sobre el sector donde ésta desarrolla su proceso de negocios en forma estratégica. El entorno general de los negocios es sumamente variable. Las variables del macroentorno se caracterizan por su diversidad, su complejidad, su incertidumbre y sus interrelaciones.

Esfera Política:

Las variables de la esfera política son: gobierno actual, seguridad jurídica, legislación laboral, regulación del comercio exterior y legislación tributaria.

En la industria gastronómica la seguridad jurídica es alta, y no existen marcadas diferencias en las políticas sobre este sector entre gobierno actual y partidos opositores. Las variables de mayor importancia son la legislación laboral y legislación tributaria. Las regulaciones de comercio exterior afectan levemente a la industria, sobre todo por el acceso a nuevas tecnologías, maquinaria, etc.

La legislación laboral actual afecta negativamente a la gastronomía, de hecho Argentina es uno de los países en la región donde la legislación laboral hace de la mano de obra un costo excesivamente alto. Es importante destacar, que para una empresa gastronómica el costo de un empleado es un 60% adicional sobre lo que recibe el empleado. Con lo cual, lo costoso es el sistema y no la remuneración en sí.

En cuanto a la legislación tributaria, también representa una grave amenaza en la industria. En los últimos años ha crecido desmedidamente la presión tributaria. En la década del Kirchnerismo, cuando las provincias dejaron de recibir coparticipación, se elevaron las tasas de ingresos brutos y otros impuestos provinciales. Estas tasas no disminuyeron al regresar la coparticipación. Posteriormente gobierno nacional y provincial acordaron la disminución de la presión tributaria, pero el plan se postergó a raíz de la crisis económica. La situación a partir de esto empeoró, ya que se quitaron los subsidios a los servicios de luz y gas pero nunca se acompañó con la reducción de presión tributaria.

La combinación de altas tasas impositivas, con altas cargas laborales y suba de servicios ha puesto en crisis al sector.

Podemos decir que la esfera política es moderadamente desfavorable para la industria y por el momento no hay indicios de cambios para el corto plazo.

Esfera Económica:

En materia económica se consideran puntos de interés la inflación, tipo de cambio, tasa de interés y disponibilidad de crédito, tarifas y subsidios, presión tributaria, PBI.

El contexto inflacionario, con un 40% proyectado para 2018, ha afectado la rentabilidad. Además de afectar la rentabilidad, ya que es imposible seguir los niveles de aumentos, resulta en un desafío constante para los departamentos de marketing en cuanto a la definición de pricing. Los precios en la carta deben ajustarse muy a menudo, y esto significa tiempo invertido en comparación de precios con la competencia, análisis de aspectos psicológicos sobre los precios, etc.

En cuanto al tipo de cambio, la reciente devaluación del peso ha perjudicado la rentabilidad en dólares de los negocios, pero también sirve de incentivo para la recepción de turismo internacional. Con nueva infraestructura aeroportuaria en la provincia, la devaluación puede llegar a significar un impacto positivo sobre las ventas.

El contexto inflacionario sumado a la reciente devaluación ha hecho aumentar las tasas de interés en gran medida, tornando sumamente difícil el acceso a crédito en banca privada. De igual modo en la provincia el Fondo para la Transformación y Crecimiento representa una posibilidad de acceso a crédito con tasas subsidiadas (mayormente para empresas con experiencia). Particularmente Grupo Broda presenta a la fecha créditos por \$12 millones en líneas de tasa subsidiada del 18% del Banco Nación, el cual fue otorgado en febrero de 2018. Luego de la devaluación y salto inflacionario el grupo de volcó al financiamiento a través del Fondo para la Transformación y el Crecimiento, accediendo a un total de \$8 millones con una tasa variable del 50% de TNA Banco Nación menos 3 puntos bonificados por el Ministerio de Turismo.

Sobre las tarifas y subsidios, como ya adelantamos, el gobierno actual ha anulado los subsidios para la gran mayoría de los consumidores incluyendo las empresas. También a permitido la suba de las tarifas. Con lo cual, especialmente en gastronomía, ha tenido un impacto sumamente negativo con el alza de los costos y la pérdida de rentabilidad.

En cuanto a la presión tributaria es sumamente superior a la de países de la región y se encuentra en el nivel más alto histórico en la provincia de Mendoza. Los principales impuestos que afectan a la industria son el IVA, ya que el mayor insumo en gastronomía es la mano de obra que no sólo no genera crédito de iva sino que además la carga en contribuciones es muy alta. Otro impuesto que ha crecido en los últimos años ha sido ingresos brutos, que de acuerdo a los niveles de facturación la escala llega hasta el 4.5% de las ventas. La FEHGRA (Federación Empresarios Hoteleros Gastronómicos de la República Argentina) estima que cada \$100 pesos que paga el cliente, \$40 son destinados directamente a impuestos.

El PBI en la región ha caído y a nivel macroeconómico se vive una crisis financiera. Esta situación si bien impacta en la gastronomía, no lo hace tanto en locales de menor ticket promedio como sería un Fast Casual.

Esfera Social:

Mendoza cuenta con una población de 1.8 millones de habitantes de los cuales aproximadamente 900 mil residen en el Gran Mendoza. De acuerdo al informe anual 2017 emitido por la Dirección de estadísticas e investigaciones económicas del Gobierno de Mendoza, la tasa de escolarización secundaria supera el 80% de la población y es de un 30% para niveles superiores. Estos parámetros demuestran un alto nivel educativa en la población de la provincia. De dicho informe también se desprenden datos como ingreso familiar medio de \$22.099 y una tasa de desocupación total de 5,3%. Aún así, la tasa de pobreza alcanza el 27,1% de la población mientras que la indigencia el 2,6% ambos números alarmantes.

Esfera Tecnológica:

En cuanto al acceso a la tecnología se espera que las importaciones aumenten, disminuyendo los costos y facilitando el acceso. Esto además permite acceder más rápido a nuevas tecnologías. El acceso a internet en la provincia de Mendoza es alto, pero de mala calidad. Nuevas inversiones en telecomunicaciones aspiran a mejorar la calidad de estos servicios.

La mejora de estos aspectos tendrá como consecuencia un incremento en la calidad de tecnología dentro de las organizaciones en el mediano plazo.

Cuadro N° 1: Matriz de impactos de las variables de macro entorno:

ARGENTINA					
Variables	Alto impacto negativo (1)	Bajo impacto negativo (2)	Bajo impacto positivo (3)	Alto impacto positivo (4)	
A) Político					2
Gobierno Actual			X		3
Seguridad Jurídica			X		3
Legislación laboral	X				1

Regulación del comercio exterior		X			2
Legislación tributaria	X				1
B) Económico					1.6
Inflación	X				1
Tipo de cambio			X		3
Tasa de interés y disponibilidad de créditos		X			2
Tarifas y subsidios	X				1
Presión tributaria	X				1
PBI		X			2
C) Sociales					3
Demografía			X		3
Educación			X		3
Nivel de ingreso familiar			X		3
D) Tecnológico					3
Acceso a tecnología			X		3
Conectividad a internet			X		3
Incorporación de tecnológica			X		3
Situación del contexto argentino					38/17= 2,23

Fuente: elaboración propia.

El resultado 2,23 indica que el macro entorno de negocios es levemente negativo, es decir el macro entorno de negocios se presenta como poco atractivo.

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO:

Según Michael E. Porter en “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”, Harvard Business Review (2008) podemos analizar el sector en base a: amenaza de nuevos entrantes, amenaza de los sustitutos, poder de los compradores, poder de los proveedores y rivalidad entre los competidores existentes.

Amenaza de nuevos entrantes:

Según Porter las barreras de entrada son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes. Existen siete fuentes importantes: economías de escala por el lado de la oferta, beneficios de escala por el lado de la demanda, costos para los clientes

por cambiar de proveedor, requisitos de capital, ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño, acceso desigual a los canales de distribución, políticas gubernamentales restrictivas.

Las economías de escala por el lado de la oferta aparecen cuando empresas que producen a volúmenes más grandes disfrutan de costos más bajos por unidad. En la gastronomía podemos identificar dos grandes grupos: empresas profesionales dedicadas al sector quienes cuentan con diversos locales en una misma categoría o bien inclusive en distintas categorías, y pequeños locales gastronómicos donde el o los propietarios se abocan exclusivamente a un solo local, estos últimos representan la gran mayoría del sector. Los grupos de empresas gastronómicas son capaces de lograr grandes economías de escala en producción, pero estas ventajas en costos generalmente son batalladas por los pequeños locales a través de la informalidad (no facturación, trabajadores en negro, etc.). Lamentablemente en el sector suelen haber mayores controles sobre los grupos grandes, quienes, en su mayoría dado el tamaño, profesionalismo de la empresa cumplen en mayor medida la ley. Por lo que podemos decir que en este sentido no la barrera de entrada es baja para nuevos competidores.

En el único aspecto que las empresas gastronómicas de mayor envergadura, logran una ventaja frente a competidores pequeños y crean barrera para nuevos competidores, es en economías de escala en marketing. El marketing masivo, es una barrera de entrada para locales dentro de las categorías Fast Food y Fast Casual. Aplicado al proyecto “Nipoti” podemos decir que el local cuidará de sus costos a través de economías de escala en producción, esto le permitirá competir en precios con locales que operan en informalidad. Pero de mayor importancia es lograr economías de escala en marketing, para la cual la apertura de nuevos locales de Nipoti debe realizarse con velocidad.

Los beneficios de escala por el lado de la demanda aparecen en sectores donde la disposición de un comprador para pagar por el producto de una empresa aumenta con el número de otros compradores que también usan la empresa, esto es nulo en gastronomía al igual que los costos para los clientes por cambiar de proveedor.

En cuanto a los requisitos de capital, los locales gastronómicos no demandan sumas de dinero que puedan representar una barrera de entrada. Si bien podemos decir que los niveles de inversión dentro de los locales varían entre empresas profesionales a individuos con un solo local, esta diferencia repercute en la calidad de servicio ofrecido, pero no representa una barrera de entrada para nuevos ingresantes. Algunos de los puntos clave de inversión para lograr una diferenciación en calidad son: equipamientos de cocina (mayor rapidez y calidad en cocción,

seguridad bromatológica, etc.), equipamiento de salón (mayores comodidades para el cliente, aire acondicionado, sillas, etc.).

Como ventajas de los actores establecidos podemos identificar el know how gastronómico, las ubicaciones dentro de malls o calles de mayor circulación; las cuales si bien representan una ventaja no llegan a ser barreras ya que pueden sortearse a través de consultorías gastronómicas o búsqueda prolongada de local comercial.

Acceso desigual a los canales de distribución, aplicado a la gastronomía podríamos decir que únicamente en centros comerciales los grandes grupos cuentan con una ventaja en base al valor de marca y su profesionalismo para obtener lugares. Mientras que a nuevos ingresantes sin estas características les resulta muy difícil establecerse; igualmente existen infinidad de locaciones alternativas.

Sobre las políticas gubernamentales restrictivas, en países como Italia se aplican para garantizar un nivel de gastronomía superior. Estas políticas no solo restringen la cantidad de locales por zona, además establecen una serie de requerimientos en inversión y know how para garantizar que los nuevos locales sean de calidad y mantener un nivel gastronómico de excelencia. Lamentablemente en nuestro país no se aplican este tipo de medidas, con lo cual cualquier individuo puede abrir un local con requerimientos mínimos para su habilitación.

En resumen, podemos decir que la gastronomía las barreras para nuevos ingresantes son muy bajas. Particularmente el modelo con mayor barrera es el fast food, seguido por fast casual pero no significan grandes impedimentos para nuevos competidores.

Esto genera en el sector grandes ciclos, donde cierran y abren un sin número de competidores de acuerdo a condiciones macroeconómicas más o menos favorable para el sector.

Amenaza de sustitutos:

En el negocio gastronómico, se podría considerar a los sustitutos como la comida en casa si nos enfocamos en el producto. La realidad es que la gastronomía es mayormente un servicio donde se ofrece una experiencia al cliente. Con lo cual sería más propicio considerar como sustitutos alternativas salidas al cine o salidas a bares para consumo de bebidas alcohólicas. En cuanto a esta última la gran mayoría de los negocios gastronómicos fueron incorporando tragos, cervezas y otros productos típicos de bar acompañados de opciones de platos pequeñas y de menor valor.

Considero que en este sentido la amenaza de sustitutos es baja para el sector. Específicamente sobre Nipoti, la propuesta gastronómica se completa con cervezas tiradas, barra de tragos para estar operativo durante horarios de after office como así también de propuestas de cafetería para desayunos y media tarde.

Poder de los compradores:

Los clientes poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector.

En gastronomía no existen clientes de gran tamaño que puedan influenciar la venta de un local. Si bien pueden existir clientes corporativos, en el mayor caso la gastronomía se trata de clientes individuos. Cabe agregar, que en los últimos años la globalización, redes sociales y un crecimiento de interés en lo culinario ha generado clientes más exigentes con base en su conocimiento; como así también clientes conscientes, aquellos que valoran conocer información nutricional, procedencia de las materias primas, procesos de cocción, etc.

Poder de los proveedores:

Los proveedores poderosos, incluyendo los proveedores de mano de obra, son capaces de extraer rentabilidad a una industria que es incapaz de transferir los costos a sus precios.

En gastronomía podemos dividir a los proveedores en alimentos, bebidas y servicios.

En cuanto a alimentos, la oferta de proveedores es muy amplia. Si bien algunos productos en particular como el salmón son ofrecidos por un número más reducido de proveedores, la implicancia en el estado de resultados no es alta.

En el rubro bebidas, distinguimos aguas y gaseosas donde los proveedores son principalmente tres: Coca-Cola (venta directa), ABInveb Pepsi (venta con red de distribuidores) y Aguas Danone (venta directa). Estos tres proveedores tienen un poder sobre el mercado, pero el canal gastronómico generalmente tiene mayor importancia por exposición de marca que por el volumen de venta. Esto significa que existe una ardua competencia entre ellos, para lograr tener su marca dentro de locales gastronómicos exitosos. Particularmente Nipoti se ve beneficiado de los acuerdos de precios e inversión por exposición de marca que Grupo Broda

tiene con Coca Cola. Se suelen hacer contratos por una duración mínima de dos años, con descuentos establecidos e inversión por exposición de marca. Esto brinda mucha estabilidad al rubro bebidas. En las bebidas alcohólicas existen muchos proveedores, se destaca Grupo Campari como un proveedor que realiza alianzas fuertes con marcas que se alinean con su imagen. Por lo expuesto los proveedores de bebidas tampoco representan un potencial peligro para el rubro gastronómico.

En cuanto a los proveedores de servicios, los principales son energía eléctrica, gas y mano de obra. Sobre energía eléctrica y gas, las políticas estatales son las que deberían proteger al sector. Últimamente al haber quitado los subsidios de tarifas sin liberar la presión tributaria, los servicios se han transformado en un costo preocupante para la gastronomía. La inversión en eficiencia energética y en educación de uso, es el único medio para controlarlo. El servicio de mano de obra es sin dudas el costo de mayor implicancia en el estado de resultados para la gastronomía. El sindicato gastronómico UTGRAH es suficientemente fuerte para llevar el costo de personal por encima de los valores inflacionarios, pero por su parte la FEHGRA (Federación de Empresarios Hoteleros y Gastronómicos de Argentina) trabaja para mantener un costo de mano obra viable para el sector.

Podemos decir que gastronomía ningún proveedor representa un peligro real para el sector, siendo el único de mayor riesgo la mano de obra a través de los sindicatos. Consideraríamos este peligro moderado.

Rivalidad entre los competidores existentes:

Según Porter, la rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias y mejoramiento del servicio. La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si gravita exclusivamente en torno al precio, dado que la competencia de precios transfiere las utilidades directamente desde un sector a sus clientes. Mientras que la rivalidad puede ser positiva e incluso incrementar la rentabilidad promedio de un sector, cuando cada competidor busca satisfacer las necesidades de distintos segmentos de consumidores con distintas combinaciones de precios, productos, servicios o identidades de marca.

En la gastronomía, al ser un sector tan atomizado, no se realizan “guerras de precio”. Es difícil que el precio de un local, que solo puede contener a un porcentaje mínimo de los clientes infiera en los valores de mercado. Sí podemos decir, que se utilizan precios de referencia para

locales gastronómicos en un determinado nivel. En primer lugar, no hablamos de precio por producto sino de “promedio de cubierto”. El promedio de cubierto es el valor medio que gasta cada cliente en el local. En la gastronomía los clientes no recuerdan el valor de cada producto consumido, sino el gasto final por persona por la experiencia vivida. Teniendo esto en cuenta, un restaurant define en base a su concepto el promedio de cubierto ideal y toma como referencias locales gastronómicos con conceptos y propuestas de valor similar.

En este caso la competencia incrementa el valor, ya que no se trata de competencia de precio (si bien es importante mantenerse en valores acordes) sino en competencia de valor. Esto genera que los restaurantes deban mejorar cada día, para que el valor ofrecido al cliente sea mayor.

En el caso de Nipoti, es importante recordar que la primicia es generar mayor valor al cliente disminuyendo costos. Esto no sólo nos diferencia de la competencia, con una propuesta de valor única, sino que maximiza la rentabilidad del negocio. Para Nipoti tomamos como locales de referencia: Zitto, El Mercadito, El Asadito. Siempre recordando que pertenecemos a la categoría Fast Casual, mientras que estos locales son Casual Dinning.

Cuadro N° 2: Matriz de impactos de micro entorno de negocios

FUERZAS SECTOR GASTRONÓMICO	Alto impacto negativo (1)	Bajo impacto negativo (2)	Bajo impacto positivo (3)	Alto impacto positivo (4)
Amenaza de nuevos entrantes:	X			
Amenaza de sustitutos:		X		
Poder de los proveedores:			X	
Poder de los compradores:			X	
Rivalidad entre los competidores:		X		

Fuente: elaboración propia.

El resultado 2.2 (11/5) indica un impacto levemente negativo, es decir que el micro entorno de negocios se presenta como poco atractivo

En base al análisis realizado se pueden presentar las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidades:

- Desarrollo de barreras de entrada por economías de escala en producción y marketing.
- Desarrollo del turismo internacional en Mendoza.

Amenazas:

- Alta presión tributaria.
- Importante crecimiento del costo de mano de obra.

Como conclusión podemos establecer que el entorno en este momento es adverso, pero la gastronomía es una industria que atraviesa ciclos. Sabemos que lo importante en este momento es apoyarse en las fortalezas y ventajas competitivas del grupo, para obtener rentabilidad y solidificar nuestra posición en el mercado; y cuando el entorno mejore estaremos preparados para lograr mayores márgenes de rentabilidad.

2.2 ANÁLISIS DE GRUPO BRODA:

Para el análisis interno de la empresa se llevará a cabo un análisis de la cadena de valor y un análisis de bloques genéricos. Estas herramientas servirán para establecer las fortalezas y debilidades de Grupo Broda, con las cuales se podrá llevar a cabo un análisis FODA.

2.2.1 CADENA DE VALOR:

Es una herramienta de análisis, propuesta por Michael Porter que va describiendo el conjunto de procesos y de actividades que desarrolla la empresa permitiendo evaluar el desempeño de la organización. A medida que se avanza en cada eslabón de la cadena se va generando un proceso económico de agregación de valor. Cada eslabón de la cadena tiene un costo. La sumatoria de estos al final de la cadena, determina el monto que los consumidores estarían dispuestos a pagar por el producto elaborado o por el servicio a prestar por la empresa.

El objetivo de la cadena valor es lograr la máxima calidad con el mínimo costo. Teniendo en cuenta la estrategia del océano azul, deberíamos reformular ya que nosotros buscamos lograr la máxima calidad a través de la disminución de costos. Si bien tenemos establecido un paradigma donde la disminución de costos tiene una relación inversa con la calidad, se ha comprobado que con soluciones creativas la disminución de costos puede llevar a aumentos en la calidad y en el valor percibido por el cliente.

Para llevar a cabo este análisis debemos identificar actividades primarias (necesarias para que el producto o servicio llegue al cliente) y de apoyo (aquellas que permiten que las actividades primarias puedan desarrollarse).

La excelencia en el desempeño de estas actividades tiene una estrecha vinculación con la posibilidad de generar ventajas competitivas para la empresa.

Actividades primarias:

I+D:

- Desarrollo de nuevas recetas y productos.
- Implementación de nuevas tecnologías.
- Actualización de procesos para reducción de tiempos, costos y aumento de calidad.

Compras:

- Selección y desarrollo de proveedores.
- Control de precios y calidad de mercadería.

Producción:

- Elaboración del producto en nave de producción.
- Logística.
- Regeneración del producto en el local.

Servicio:

- Servicio previo a la llegada: toma de reservas, preparación previa al turno, etc.
- Servicio en la mesa: toma de pedido, entrega de pedido, cobro por caja.
- Servicios adicionales: cada pequeña interacción con el cliente fuera de las actividades principales. Ejemplo: aclarar inquietudes, tomar una fotografía, llevar una silla de bebe, etc.

Marketing:

- Comunicación de la marca.
- Material de activación.
- Imagen integral del local.

Actividades de Apoyo:

Finanzas:

- Entradas y salidas de dinero.
- Manejo del cash Flow de la empresa.

Sistemas y contable:

- Elaboración de informes.
- Presentaciones contables.
- Procesamiento de facturas.

Marketing:

- Definición de precios.

Recursos Humanos:

- Contrataciones
- Liquidaciones mensuales
- Uniformes
- Bienestar del empleado

Una vez identificadas todas estas actividades serán puntuadas en relación al desempeño de Grupo Broda para cada una de ellas.

Podemos ver que el promedio de actividades 3.2 indica una fortaleza importante. Siendo el servicio, I+D y compras las actividades de mayor fortaleza, mientras que finanzas, sistemas y contables las áreas de actividades más débiles.

Cuadro N°3: Análisis Cadena de Valor

	Alta Debilidad (1)	Debilidad (2)	Fortaleza (3)	Alta fortaleza (4)	
I+D:					3.6
Desarrollo de nuevas recetas y productos				x	
Implementación de nuevas tecnologías				x	
Actualización de procesos para reducción			x		
Compras:					3.5
Selección y desarrollo de proveedores				x	
Control de precios y calidad de mercadería			x		
Producción:					3.3
Elaboración del producto en nave de				x	
Logística		x			
Regeneración del producto en el local				x	
Servicio:					4.0
Servicio previo a la llegada				x	
Servicio en la mesa				x	
Servicios adicionales				x	
Marketing:					3.3
Comunicación de la marca			x		
Material de activación			x		
Imagen integral del local				x	
Actividades de Apoyo:					
Finanzas:					2.5
Entradas y salidas de dinero		x			
Manejo del cash Flow de la empresa			x		
Sistemas y contable:					2.3
Elaboración de informes		x			
Presentaciones contables		x			
Procesamiento de facturas			x		
Marketing:					3.0
Definición de precios			x		
Recursos Humanos:					3.3
Contrataciones			x		
Liquidaciones mensuales			x		
Uniformes			x		
Bienestar del empleado				x	
			PROMEDIO ACTIVIDADES		3.2

Fuente: elaboración propia.

2.2.2 MATRIZ DE ANÁLISIS POR BLOQUES GENÉRICOS:

La matriz de análisis de bloques genéricos de formación de ventaja competitiva constituye una herramienta de análisis estratégico desarrollada por Hill y Jones. Parte de la premisa que existen cuatro indicadores o parámetros, a los cuales denomina bloques genéricos, que pueden permitir el desarrollo de una ventaja competitiva. Estos son:

- Calidad superior: tiene su correlato directo con la diferenciación y esto genera la posibilidad cierta que a mayor calidad se obtenga mayor precio por el producto o servicio prestado. También puede impactar positivamente en la reducción de costos a partir de una producción sin defectos en los procesos.
- Capacidad de satisfacción al cliente: esta le genera mayor valor a quien obtiene el producto o recibe el servicio; beneficiando a la empresa por la posibilidad cierta de poder cobrar un mayor precio.
- Eficiencia superior: esta permite incrementar los márgenes de contribución a partir de un manejo racional de los costos.
- Innovación: está atada al ofrecimiento de productos o servicios novedosos que los clientes pueden apreciar a través del pago de un precio más elevado.

El análisis se realiza a través de un cuadro donde valoramos los indicadores de cada bloque para Nipoti y comparándolos con los de su principal competidor, Zitto. Consideramos a Zitto principal competidor dado que es líder en el mercado “Casual Dinnig” el cual es el más cercano a “Fast Casual”.

En primer lugar definimos los indicadores para cada bloque:

- Calidad superior: calidad del plato, calidad de las instalaciones, calidad de servicio.
- Capacidad de satisfacción al cliente: variedad de productos, disponibilidad horaria, agilidad en la atención.
- Eficiencia superior: en recursos humanos (principal costo), economías de escala en producción, economías de escala en marketing.
- Innovación: know-how para I+D, inversión en innovación, inversión en tecnología.

Cuadro N°4: Análisis Bloques Genéricos

	Alta fortaleza (4)	Fortaleza (3)	Debilidad (2)	Alta Debilidad (1)	NIPOTI	ZITTO
Calidad Superior					3.7	2.3
Calidad del plato	N	Z			4	3
Calidad de las instalaciones		N	Z		3	2
Calidad de servicio	N		Z		4	2
Capacidad de Satisfacción del cliente					3.7	3.3
Variedad de productos	Z	N			3	4
Disponibilidad horaria	N	Z			4	3
Agilidad en la atención	N	Z			4	3
Eficiencia Superior					3.3	3.0
Eficiencia en RRHH	N		Z		4	2
Economías de escala en producción	N	Z			4	3
Economías de escala en marketing	Z		N		2	4
Innovación					3.3	2.3
Know how para I+D		N	Z		3	2
Inversión en innovación		N-Z			3	3
Inversión en tecnología	N		Z		4	2
			PROMEDIO		3.5	2.8

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo al cuadro realizado podemos ver que Nipoti cuenta con una fortaleza importante (3.5) por sobre la baja fortaleza de Zitto (2.8). Esto se debe al apoyo de Grupo Broda con el cual cuenta Nipoti.

A raíz de ambos análisis podemos detectar las siguientes fortalezas y debilidad para Nipoti.

Fortalezas:

- Economías de escala en producción.
- Eficiencia en RRHH.
- Capacidad en I+D.
- Calidad de servicio y producto.

Debilidades:

- Falta de economías de escala en marketing.
- Baja disponibilidad de informes por unidad de negocio del grupo para toma de decisiones en cada local.

2.3 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA se realizará a partir de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas anteriormente. En este análisis se conjugarán estas variables, para **aprovechar** fortalezas con oportunidades, **oponer** fortalezas con amenazas, **transformar** debilidades con oportunidades y **evitar** debilidades con amenazas.

F1: Economías de escala en producción

F2: Eficiencia en RRHH

F3: Capacidad en I+D

F4: Calidad de servicio y producto

O1: Generar barreras de entrada por economías en producción

O2: Generar barreras de entrada por economías en marketing

O3: Desarrollo del turismo internacional en Mendoza

D1: Economías de escala en marketing

D2: Disponibilidad de informes

A1: Presión tributaria

A2: Crecimiento del costo de mano de obra

Cuadro N°5: Análisis FODA

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	F101: Utilizar bajos costos de producción para hacer "dropping" de precios en productos clásicos de la competencia.	F12A1: La eficiencia nos permite mantener utilidad y competitividad frente a una presión tributaria creciente. Sos aspectos a resguardar.
	F201: La eficiencia en recursos humanos también sirve para apoyar la técnica de dropping en productos de la competencia.	F3A1: Debemos desarrollar productos novedosos de bajo costo, al ser únicos el cliente esta dispuesto a pagarlos a un precio mayor. Necesitamos margen.
	F301: A través de investigación desarrollar productos que la competencia no puede copiar por la necesidad de economías de escala e inversión.	F4A1: El diferencia en calidad y servicio permite lograr un mayor margen en nuestros productos.
	F401: Dada nuestra calidad el cliente esta dispuesto a pagar buenos precios por nuestros productos icónos y tener aplios margenes dados los bajo costos.	F1A2: Las economías de escala en producción permitirán usar mayores maquinarias disminuyendo la necesida de mano de obra en proporción.
	F202: Dados bajos costos en RRHH aumentar inversión en marketing.	F2A2: La eficiencia en RRHH nos protege frente al crecimiento del costo de mano de obra.
	F302: El desarrollo de productos novedosos apoya un mejor contenido de marketing	F3A2: En el desarrollo de nuevos productos debemos tener constantemente en cuenta el factor de mano de obra, para lograr productos eficientes.
	F402: La calidad sirve para apoyar el mkt generado por los propios clientes a través del boca en boca o valoración online. Incentivar al cliente a comunciar.	
	F303: Desarrollo de productos con ingredientes regionales atractivos para el turismo.	
F403: Aprovechar el reconocimiento de nuestra calidad para hacer acuerdos con hoteles, quienes recomiendan nuestros locales.		
Debilidades	D1012: Debemos lograr generar economías de escala en marketing abriendo rápidamente nuevos locales.	D1A12: Evitar que el marketing se convierta en un peso que quite rentabilidad a la empresa.
	D2012: Debemos invertir en sistema de información que brinde mejores informes para así también lograr mayores economías de escala.	D2A12: La disponibilidad de informes es crucial para el control tributario y como así también de los constantes cambios en costos de mano de obra.

Fuente: elaboración propia.

A partir del análisis podemos destacar la importancia de las economías de escala en producción que Grupo Broda es capaz de lograr, lo cual hay que tener en cuenta en el desarrollo de productos. También la importancia que tendrá lograr economías de escala en marketing, para lo cual es necesaria la pronta apertura de nuevos locales. El marketing también es potenciado

gracias al desarrollo de productos nuevos, innovadores y diferenciadores con respecto a la competencia; para el desarrollo de dichos productos utilizamos maquinaria de última generación con la cual no cuentan la gran mayoría de los competidores.

CAPÍTULO III: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Luego de haber introducido la empresa junto con el negocio propuesto; de haber efectuado el análisis del micro y macro entorno, y de haber llevado a cabo un diagnóstico de Grupo Broda; en este capítulo se aborda la formulación de las estrategias.

Se abordarán las estrategias de negocios, de crecimiento y funcionales. En cuanto a estrategias funcionales únicamente se abordarán en este capítulo las estrategias de operaciones y recursos humanos, mientras que el plan de marketing y el plan financiero serán abordados como capítulos independientes para su mayor desarrollo.

3.1 ESTRATEGIA DE NEGOCIOS:

Desde este punto de vista se focaliza la estrategia teniendo en cuenta el tipo de ventaja competitiva que se persigue y el alcance competitivo.

Gráfico N°1: Tipo de ventaja competitiva que persigue



Fuente: Clara Cáceres Alvarez. Blog de negocios.

Las estrategias competitivas genéricas de acuerdo a Thomson y Strickland (1999) son:

- Estrategia de liderazgo de bajo costo: esta estrategia pretende atraer a un amplio espectro de clientes a partir de ser el proveedor de un servicio o de un producto de más bajo costo.
- Estrategia de amplia diferenciación: intenta diferenciar la oferta del producto respecto a la competencia rival a fin de atraer a un amplio espectro de compradores.
- Estrategia de proveedor del mejor costo: se pretende entregar a los clientes un mayor valor a través de la combinación de bajo costo con el mejorar la diferenciación.
- Estrategia de enfoque de mercado basada en un costo más bajo: esta estrategia se fundamenta en concentrar el foco de atención en un segmento más reducido de compradores superando a la competencia a partir de un costo más bajo que el de estos.
- Estrategia de enfoque de mercado basada en la diferenciación: se focaliza en un segmento de compradores más reducido, superando a la competencia con un producto o servicio más adecuado a las necesidades de los clientes.

En nuestro caso, en principio sería una estrategia de enfoque en la diferenciación pero vamos más allá ya que en la estrategia de Nipoti se basa en generar diferenciación a partir de la disminución de costos, siendo ambas condiciones necesarias. Principalmente buscamos romper el paradigma de la relación inversa entre costo y diferenciación, es por eso que optamos por la estrategia del océano azul.

Según la Estrategia del Océano Azul *“el universo de los negocios consta de dos distintivos tipos de espacio, que llamamos océanos rojos y azules. Los océanos rojos representan todos los sectores que existen hoy; el espacio de mercado conocido. En los océanos rojos, las fronteras del sector están definidas y aceptadas, y las reglas competitivas del juego se comprenden bien. Aquí, las empresas intentan superar a sus rivales para apoderarse de una mayor porción de la demanda existente. A medida que el espacio se torna más y más congestionado, las oportunidades de utilidad y crecimiento se reducen. Los productos se transforman en materias primas, y la creciente competencia hace que el agua se torne sanguinolenta. Los océanos azules identifican a todos los sectores que no existen hoy, el espacio desconocido de mercado, no contaminado por la competencia. En los océanos azules la demanda se crea y no se disputa. Hay abundancia de oportunidades para el crecimiento rentable y además rápido.”*

Hay dos formas de crear océanos azules. En pocos casos, hay empresas que logran dar lugar a una industria completamente nueva como lo hizo Airbnb con los alquileres temporarios.

En la mayoría de los casos sucede cuando una empresa modifica las fronteras de un sector existente, un ejemplo claro es el Cirque Du Soleil. Esta empresa, logró modificar la industria del circo con una primera medida, la eliminación de los animales de los actos. Los animales si bien eran un atractivo para los visitantes representaban un gran costo en cuidados, transporte, adiestramiento, etc. Además, la creciente concientización del público tornaba polémica en torno a los actos con animales. En ese momento la industria del circo estaba en un proceso decadente. Eliminando estos actos no sólo lograron disminuir grandes costos, sino también reinventar los actos llevados a cabo por profesionales de acrobacias. La creatividad los llevo a hacer del circo una obra teatral en lugar de actos independientes. Los recursos fueron invertidos en torno al show brindado al público, y el diferencial alcanzado fue tan alto que creo un océano azul dentro del océano rojo de la industria circense.

Gráfico N°2: Océano Rojo vs Océano Azul

La estrategia de océano rojo vs la de océano azul	
Los imperativos de las estrategias de océano rojo y océano azul son marcadamente diferentes.	
Estrategia de océano rojo	Estrategia de océano azul
Competir en espacio de mercado existente.	Crear espacio de mercado no disputado.
Derrotar a la competencia.	Hacer la competencia irrelevante.
Explotar la demanda existente.	Crear y capturar nueva demanda.
Escoger entre valor y costo.	Romper el dilema valor/costo.
Alinear el sistema completo de actividades de una empresa con su elección estratégica de diferenciación o bajo costo.	Alinear el sistema completo de actividades de una empresa en la búsqueda de diferenciación y bajo costo.

Fuente: “La estrategia del Océano Azul” Harvard Business Review

Para lograr crear un océano azul nuestra estrategia de negocios debe:

- Crear espacio de mercado no disputado.
- Hacer a la competencia irrelevante.
- Crear y capturar nueva demanda.

- Romper el dilema/valor costo
- Alinear el sistema completo de actividad en búsqueda de diferenciación y bajo costo.

Para cumplir con estas premisas definimos dos lineamientos fundamentales para la estrategia de Nipoti:

Desde su concepción Nipoti busca la eficiencia y diferenciación en cada aspecto del negocio. Toda decisión debe tomarse teniendo en cuenta esta premisa. Desde arquitectura, decoración, lay-out de maquinarias, equipamiento, vajilla, menú, uniformes, etc Diariamente se toman decisiones, y el equipo busca soluciones creativas que generen valor para el cliente disminuyendo costos. Algunos ejemplos: elección de vajilla enlozada de alta calidad, disminuyen los costos por roturas a cero, es muy buena para presentación del plato, mantiene temperatura y el diseño elegido es atractivo al cliente. Este tipo de vajilla especial, junto con otros elementos (ej. Pastas servidas en sartenes) incentivan al cliente a subir fotos en redes sociales promoviendo marketing de costo cero.

3.2 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO:

La estrategia de crecimiento determina bajo qué modalidad llevará a cabo su crecimiento una empresa. En nuestro caso, tendremos en cuenta el análisis de la estrategia de crecimiento de Grupo Broda con el proyecto Nipoti.

Para este fin Ansoff (1976) propone diversas modalidades a través de una matriz.

Gráfico N°3: Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: www.robertoespinosa.com

En esta matriz se conjugan productos actuales y nuevos con mercados actuales o nuevos, obteniendo:

- **Penetración de mercados:** consiste en la posibilidad de obtener una mayor cuota de mercado trabajando con los productos actuales en los mercados que operamos actualmente. Para lograrlo realizamos acciones para aumentar el consumo de clientes actuales, atraer clientes potenciales o tomar clientes de nuestra competencia. Esta estrategia es la más segura, ya que trabajamos en un mercado que conocemos con productos que conocemos.
- **Desarrollo de nuevos productos:** desarrollo de nuevos productos para los mercados en los que actualmente opera la empresa. Los mercados están en constante cambio y es lógica la necesidad de crear nuevos productos o actualizarlos para satisfacer a nuestros clientes.
- **Desarrollo de nuevos mercados:** esta estrategia plantea conquistar nuevos mercados con productos actuales. Esto puede llevarse a cabo a través de la expansión a nuevos mercados geográficos o ampliación de canales de distribución y venta.
- **Diversificación:** en esta estrategia se estudia la posibilidad de desarrollar nuevos productos para nuevos mercados. De acuerdo a Ansoff esta estrategia es la más peligrosa porque la empresa se aleja del conocimiento sobre los productos que comercializa y los mercados donde opera, teniendo un mayor riesgo al fracaso (Yo estoy es desacuerdo).

Teniendo en cuenta Nipoti para Grupo Broda, podemos decir que la estrategia se basa en el **desarrollo de nuevos mercados**. Ya que Nipoti, si bien comercializa otro tipo de alimentos y servicios, tiene como mayor diferencial para el grupo atacar una ocasión de consumo distinta para el cliente.

En cuanto a la estrategia de crecimiento de Nipoti en sí, será de **desarrollo de nuevos productos**. Nipoti deberá desarrollar constantemente nuevos productos para acaparar mayor demanda (ej. Smoothies en verano, pizza al taglio para llevar, etc) y también para mantener un interés constante de los clientes sobre la marca.

3.3 ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES:

La estructura de la organización debe acompañar el crecimiento de la misma, como así también adaptarse a los distintos cambios que puedan surgir a lo largo del ciclo de vida de la empresa.

Es importante que la estrategia de la organización alinee las capacidades y conocimientos de los recursos humanos, con la eficiencia y eficacia de sus procesos para así lograr la maximización de sus resultados.

Grupo Broda en un principio consistía únicamente de “La Marchi SRL”, sociedad bajo la cual operaban los distintos negocios del grupo (La Marchigiana Centro, La Marchigiana Palmares, Farinatta, Familia Barbera, etc). En aquel momento los únicos propietarios eran Fernando Barbera y su esposa Marcela Miret. A lo largo del tiempo los descendientes de Fernando y Marcela se incorporaron como accionistas, como así mismo aumentaron los distintos negocios del grupo diversificándose hacia nuevos rubros. En ese momento Grupo Broda no sólo poseía negocios gastronómicos sino también una empresa exportadora e importadora de productos varios (Comercializadora del Atlántico Sur), diversas inversiones inmobiliarias, inversiones agropecuarias, etc. Al complejizarse la variedad de negocios, el Grupo perdía eficiencia bajo su estructura original. Con lo cual se decidió:

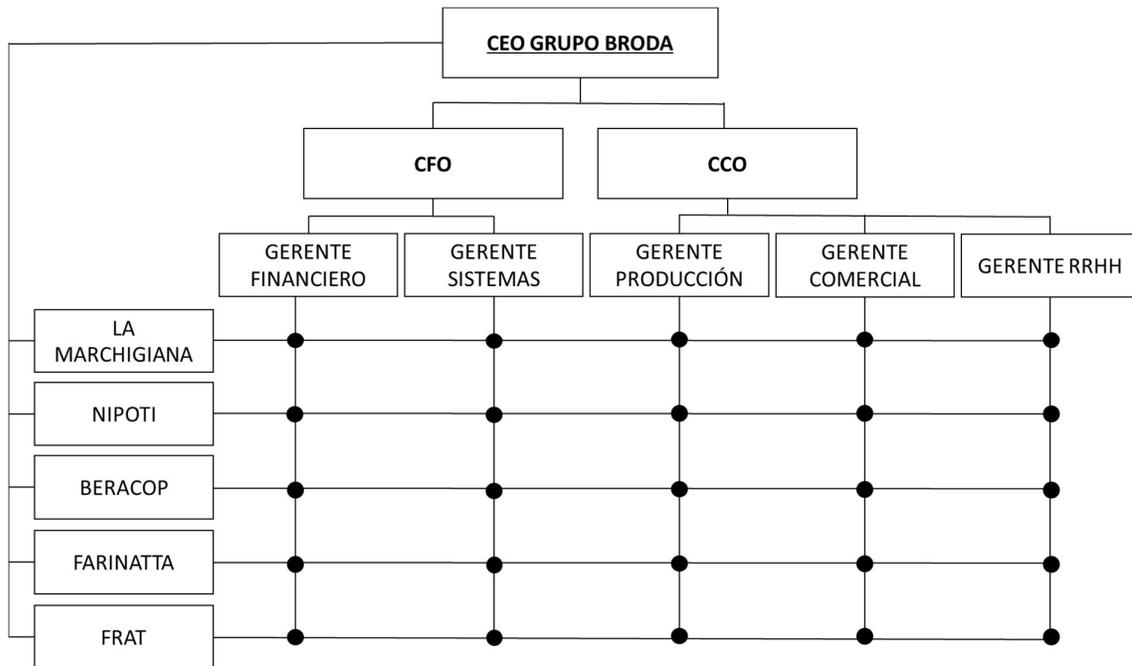
- Limitar Grupo Broda únicamente a negocios gastronómicos, creando sociedades independientes con administraciones separadas para los negocios pertenecientes a otros rubros.
- Crear Broda S.A como sociedad controlante de Grupo Broda, la cuál es propietaria del 52% de La Marchi S.R.L y del 60% de Ragnar SAS. A su vez Broda S.A. opera en forma directa diversos negocios gastronómicos.
- Crear una nueva estructura jerárquica de tipo matricial para el Grupo Broda, dedicado en su totalidad a la gastronomía.

Estas decisiones fueron tomadas basadas en:

- Aspectos legales e impositivos: proteger los activos de la compañía, ordenar la sucesión familiar entre los accionistas, mayor eficiencia impositiva y contable.
- Aprovechamiento de las capacidades y conocimientos relacionados a la industria gastronómica de todo el equipo de trabajo.
- Maximizar los resultados a través de mayor eficacia y eficiencia en procesos y toma de decisiones.

Bajo esta mirada la nueva estructura de Grupo Broda consiste en:

Gráfico N°4: Organigrama Broda



Fuente: elaboración propia.

Según Porter en “From Competitive Advantage to Corporate Strategy” (1987), para entender como formular una estrategia corporativa es necesario entender cuando la diversificación genera valor para los accionistas. Esas condiciones se pueden resumir en 3 test esenciales:

1. Test del atractivo: las industrias elegidas para diversificar deben tener estructuras atractivas o la capacidad de convertirlas en atractivas.
2. Test del costo de entrada: el costo de entrada la nueva industria no debe capitalizar todas las futuras ganancias.
3. Test mejor sin: o bien la nueva unidad debe ganar una ventaja competitiva por su link a la corporación o viceversa.

Luego de analizar la industria bajo dichos parámetros, Porter desarrolló 4 conceptos de estrategia corporativa: portfolio management, restructuración, transferencia de habilidades y compartir actividades. Estos conceptos no son excluyentes pero cada uno tiene un mecanismo diferente sobre el cual la corporación crea valor para el accionista. Los primeros dos no requieren relación alguna entre las unidades de negocios, mientras que los últimos dos sí.

- Portfolio management: es el más utilizado, se basa en la diversificación a través de la adquisición de compañías. La corporación adquiere empresas sanas, en industrias atractivas con un equipo de gerentes competentes que están dispuestos a quedarse en la

empresa. Si bien las empresas no necesitan estar relacionadas, las corporaciones exitosas tienden a limitar en cierta medida las industrias a las que ingresan sobre todo por el límite del expertise específico requerido por los líderes de la corporación.

- **Reestructuración:** a diferencia del rol pasivo de portfolio manager, donde la corporación solo interviene a forma de banco y supervisor, una compañía basada en reestructuración tiene un rol activo dentro de la nueva unidad de negocio. Las unidades de negocio no necesariamente deben estar relacionadas, solo es necesario que exista potencial no identificado o explotado. En reestructuración se buscan empresas subdesarrolladas, con ciertos problemas que la corporación pueda solucionar para desarrollarla como una nueva unidad de negocios exitosa. Generalmente se realiza un cambio en el management de la nueva unidad.
- **Transferencia de habilidades:** en este caso la nueva unidad de negocio o la corporación de beneficiar de los conocimientos que pueden transferirse entre las empresas del grupo. En este caso es necesario que las empresas tengan relación entre sí para que los conocimientos de una sean relevantes en la otra.
- **Compartir actividades:** este concepto está basado en compartir actividades dentro de la cadena de valor de las unidades de negocio. La habilidad de compartir actividades es una fortaleza grande para las corporaciones ya que resulta comúnmente en ventajas competitivas a través de la disminución de costos o aumento de la diferenciación.

Teniendo en cuenta estos conceptos, podemos decir que Grupo Broda basa su estrategia en el concepto de “compartir actividades” desarrollando productos dentro de una misma nave industrial, utilizando mismos proveedores, logística y área comercial en la compañía. Esta estrategia será la principal para los próximos 3 años del grupo. Luego se ha considerado una mayor diversificación a través de portfolio management.

3.4 ESTRATEGIAS FUNCIONALES:

Las estrategias funcionales definen diferentes aspectos a tener en cuenta dentro de las funciones que desarrolla una organización, estas son:

- Función de marketing
- Función de finanzas
- Función de operaciones
- Función de recursos humanos

En esta sección analizaremos la función de operaciones y de recursos humanos, mientras que la estrategia de marketing y finanzas serán analizadas como capítulos independientes para su mayor desarrollo.

3.4.1 OPERACIONES:

La administración de operaciones es el área dedicada tanto a la investigación como a la ejecución de todas aquellas acciones tendientes a generar el mayor valor agregado mediante la planificación, organización, dirección y control en la producción tanto de bienes como de servicios, destinado todo ello a aumentar la calidad, productividad, mejorar la satisfacción de los clientes, y disminuir los costos. A nivel estratégico el objetivo de la Administración de Operaciones es participar en la búsqueda de una ventaja competitiva sustentable para la empresa.

Como ventaja competitiva buscamos crear mayor valor a menor costo. Para lograr este objetivo es clave lograr eficiencia en cada paso del proceso productivo y del servicio. Bajo esta premisa se tomaron las siguientes decisiones en el área de operaciones:

- Los productos serán pre-elaborados en el centro de producción de Grupo Broda y enviados supercongelados o al vacío al local, donde se realiza la cocción final. Esto no sólo garantiza la calidad del producto para el cliente, sino que significa un gran ahorro en personal de producción, mermas, etc y facilita el control de stock.
- Se establecieron ingredientes claves para cada estación, sobre los cuales se elaboran los platos. Esta definición de una cantidad reducida de ingredientes claves, disminuye costos logrando economías de escala, pero también es importante ya que al trabajar con productos de estación se mejoran los valores nutricionales para el cliente.
- Repensar constantemente la utilización de decomisos. Esto significa identificar decomisos (restos que se producen al procesar la materia prima) de gran costo o grandes cantidades, buscar alternativas para su utilización y puesta en valor. Ejemplo, los decomisos de la pata de jamón crudo no pueden servirse en fetas, pero pueden ser horneados como chips de jamón y agregarlos a las papas fritas. Este producto suma gran valor al plato, cuando normalmente es desperdiciado.

Estos simples principios deben ser constantemente tenidos en cuenta para lograr aumentar valor para el cliente disminuyendo costos.

El centro de producción de Grupo Broda se encuentra en el Parque Industrial 9 de Julio de Godoy Cruz. Cuenta con 1000 m² cubiertos de superficie donde se trabaja en forma de U. Por un extremo ingresa la materia prima a la zona de recepción y lavado, esa materia prima se estiba en las primeras dos cámaras frigoríficas o en el depósito de secos. Luego se pasa al sector de pre-elaboración, donde la materia prima se procesa y estiba en cámaras. Finalmente el sector de cocción finaliza la elaboración de los productos, realizando el tipo de cocción o semi cocción necesaria para su estiba final en cámara de congelados o refrigerados y su distribución a los locales. Este centro productivo cuenta con maquinarias de última generación, entre las que se destacan hornos Rational (importados de Alemania), una línea completa de producción de pastas Dominioni (importada de Italia) y equipos abatidores de temperatura de gran potencia.

La distribución desde el centro de producción a los locales, se realiza dos veces por semana. Dicha logística es llevada a cabo por personal propio de Grupo Broda, e incluye la logística de productos de feria (frutas y verduras).

En cuanto a la cocina de Nipoti, esta disgramada para ser replicada exactamente igual en cada futura apertura. Consiste en un rectángulo de 7 metros de largo por 4 metros de ancho. En la pared contraria al salón se ubica la línea de fuego con equipos en el siguiente orden: horno Rational 61, baño maría, couci pasta, horno de 6 hornallas, 2 freidoras; todo este equipamiento bajo una campana con sistema de extracción de 4 metros de largo. En los 3 metros restantes cuenta con una mesada y un carro bandejero. Sobre la pared opuesta cuenta con 5 metros de heladera bajo mesada de acero inoxidable, 1 mesada con bacha y un freezer vertical. Todo el equipamiento es de suma calidad, lo cual permitirá mayor eficiencia y calidad en el local.

3.4.2 RECURSOS HUMANOS:

Los recursos humanos representan en el estado de resultados uno de los costos más importantes para un local gastronómico, pero también son uno de los activos más importantes para la compañía. Si pensamos a un local gastronómico como una obra de teatro podemos decir que el local equivale a la sala de teatro, donde el espectador debe estar cómodo (buenas butacas, aire acondicionado, ambiente agradable); la comida es el contenido de la obra, una trama interesante con diálogos atractivos; la puesta en escena equivale a la vajilla, la decoración; pero finalmente son los actores quienes dan vida a la obra y dependerá de ellos que la obra en su

conjunto se luzca. Del mismo modo, es el equipo de trabajo quien da vida a un local gastronómico y depende de ellos que la propuesta en su conjunto se luzca. Teniendo esto en cuenta, en Nipoti somos conscientes de la importancia del personal para que el proyecto sea exitoso; pero también sabemos que es un aspecto clave para que el proyecto sea rentable.

Por este motivo la política de personal en Nipoti tiene las siguientes premisas:

- Reducir la cantidad de personas necesarias a través de un sistema de servicio distinto, inversión en maquinaria y capacitaciones.
- Selección y búsqueda de personal “estrella”. Elegimos tener un equipo reducido, pero necesitamos excelencia en cada miembro y en el equipo como conjunto.
- Al ser una cantidad reducida de personal, ofrecer sueldos y beneficios que nos diferencien de la competencia; siendo un lugar más atractivo para los grandes talentos.
- Capacitación constante y búsqueda de factores motivantes teniendo en cuenta las diferencias demográficas entre el equipo de trabajo de Nipoti y los equipos de trabajo de otros proyectos de Grupo Broda.

Podemos distinguir dos tipos de perfiles para el personal en Nipoti:

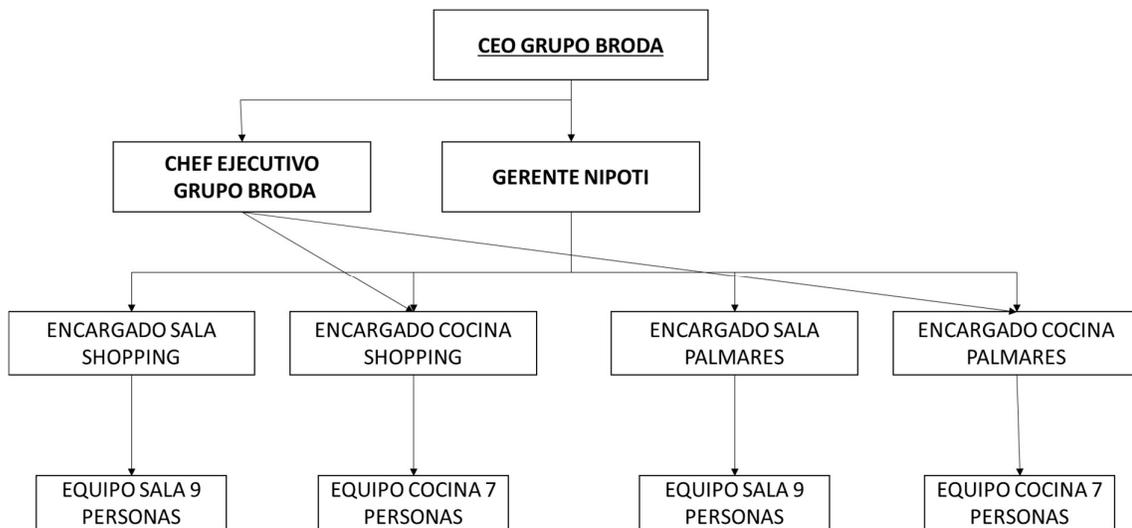
1. Jóvenes profesionales: jóvenes apasionados por la industria gastronómica. Edades entre los 24 y 30 años, estudiando o recibidos de carreras relacionadas con preferentemente con experiencia en el rubro. Factores a tener en cuenta: buena presencia, capacidad de resolución de imprevistos, actitud de servicio, amor por el trabajo. Para estas personas desarrollamos mayor cantidad de capacitaciones y de todo tipo (técnicas, manejo de objeciones, idiomas, etc), contratación por jornada completa y esperamos que se queden en la empresa entre 5 y 10 años.
2. Jóvenes pasajeros: estudiantes de diversas carreras, quienes tienen afinidad con el trabajo en servicio y relación con el cliente. Edades entre los 20 y 25 años, estudiando o desarrollando alguna actividad paralela (ej. Comenzando un emprendimiento). Factores a tener en cuenta: buena presencia, actitud de servicio, responsabilidad. Para estas personas desarrollamos únicamente capacitaciones técnicas para que puedan desempeñarse dentro de un buen nivel, contratación jornada reducida (6hs) y esperamos que permanezcan en la empresa entre 1 y 3 años.

3. Grandes talentos: esta categoría se comienza a formar por “jóvenes profesionales” en quienes vemos cualidades únicas para un mayor crecimiento dentro de la empresa. También puede ocurrir que un “joven pasajero” descubra la pasión por la gastronomía y haga carrera hasta ser uno de los grandes talentos. Estas personas comienzan a recibir mayores responsabilidades y se buscan puestos de mayor jerarquía dentro del grupo. Esperamos que se queden en la empresa en 15 y 25 años.

Para la apertura de Nipoti se llevará a cabo un plan de capacitación con una duración de 4 días con 6 horas diarias para el equipo de sala, mientras que el equipo de cocina contará con una capacitación de 15 días con 8 horas diarias.

La estructura organizacional de Nipoti, teniendo en cuenta la futura apertura de un segundo local en Palmares Open Mall, es:

Gráfico N°5: Organigrama Nipoti



Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

En el siguiente capítulo expondremos el plan de marketing para el proyecto Nipoti. El capítulo esta formado por dos segmentos, tratándose en primer lugar la investigación de mercado sobre la cual se basa el plan, y luego el plan de marketing en sí mismo.

4.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado se llevo a cabo a través de dos metodologías, en primer lugar, entrevistas grupales con miembros del directorio de la empresa y puestos gerenciales. En este caso se accede al conocimiento interno de la organización y de sus miembros, para difundirlo, sacar conclusiones y tomar decisiones. En segundo lugar se realizaron focus groups con clientes, influencers y personas de interés en el rubro. En este caso se accede y procesa información externa a la organización, se pueden probar hipótesis del conocimiento interno, aclarar dudas que surgieran y obtener una visión real desde afuera de la empresa.

4.1.1 ENTREVISTAS GRUPALES INTERNAS:

Para las entrevistas grupales, se invitó a todos los miembros del directorio, a los gerentes de área y a los gerentes de local. Se estableció que se realizarían 3 entrevistas, la primera para introducción al tema y aportes de información (2/7/2018 en sede social Grupo Broda), en la segunda se hizo una vez más aportes de información y debate de los temas (9/7/2018 en sede social Grupo Broda), en la tercera se tomaron conclusiones, hipótesis e información de interés a obtener del publico externo (16/7/2018 en sede social Grupo Broda).

Antes de la primera entrevista se les solicitó a los invitados pensar sobre el sector fast casual desde el punto de vista de la expertise de cada uno. Como metodología para esta entrevista se estableció un ambiente de trabajo cómodo en el cual un moderador explicó dos reglas básicas la primera fue no opinar sobre el aporte de nadie (favorablemente o desfavorablemente) y la segunda tratar de responder “Opinión general sobre el sector fast casual”, “Información relevante enfocada en su puesto”, “Opinión sobre el sector para el grupo

Broda (Ej. Análisis FODA). Luego el moderador anotó en una pizarra los aportes de cada persona, alternando entre personas de puestos gerenciales y miembros del directorio. Al finalizar se realizó un resumen de los aportes, el cual fue entregado a los participantes.

Para la segunda entrevista, se les pidió a los participantes leer en profundidad los aportes de todos los miembros. Se comenzó la entrevista con la posibilidad de recibir nuevos aportes de quien considerará información importante faltante. Luego, se propuso un debate sobre aportes contrarios y el moderador fue registrando los comentarios del grupo.

En la entrevista final, se les solicitó a los participantes establecer conclusiones en forma grupal teniendo en cuenta el debate ocurrido en la entrevista anterior.

De la entrevista final se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- El fast casual es un sector de gran interés para el grupo, no compite con negocios actuales, puede ser muy rentable y contamos con ventajas competitivas.
- El principal punto a tener en cuenta es el ahorro en mano de obra, con lo cual el sistema de servicio es clave para la eficiencia del negocio.
- No tenemos seguridad sobre como adoptará el cliente la proposición de sistema de servicio, con lo cual debemos indagar y así mismo tener un plan B.
- Comida ágil y foco en generar valor disminuyendo costos serán una premisa para el éxito del local.
- Debemos ser lo suficientemente firmes para imponer un nuevo modelo, pero flexibles para la adaptación de nuestros clientes.

4.1.2 FOCUS GROUP EXTERNO:

Para el relevamiento de información a través de la utilización de focus group se generaron dos grupos de 8 personas. Ambos grupos compuestos por 6 clientes y 2 influencers en el rubro gastronómico. Se designó un moderador y una persona para el registro de las interacciones. Los focus group se realizaron en la sede social de Grupo Broda los días 19/7/2018 y 26/7/2018, con una duración de 2 horas.

El principal eje sobre el que se iba a manejar el focus group sería **sistema de servicio**. Con lo cual no queríamos hacer notorio el sistema de servicio adoptado por Nipoti, sino proponer diversas situaciones y ver la escala de valoración según cada persona y como grupo.

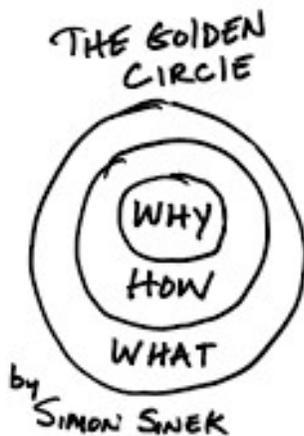
Como temas secundarios se hablo de la competencia con los puntos que más y menos valoran de los restaurantes casual dinning en Mendoza.

Como conclusión se obtuvo que el sistema de servicio simplificado, en su mayoría se lo ve como un beneficio para la rapidez y comodidad del cliente. Esto se ve asociado a la mala calidad de servicio en casual dinning, que en lugar de ser un valor agregado es un valor negativo. Otro dato que sorprendió fue la predisposición de personas de mayor edad a la media (50 años) a asistir a restaurantes con servicio no tradicional. También se determino que los clientes ven al casual dinning como un restaurant con una propuesta más ágil que la de un restaurant tradicional pero cara en relación a la calidad de la comida.

En base a estas conclusiones se trabajo en el modelo de negocios y en la propuesta para el cliente.

4.2 EL PLAN DE MARKETING:

La estrategia de marketing se basará en la teoría del círculo de oro de Simon Sinek. En



su libro “Start with Why” (2011), Simon explica la importancia que tiene la forma en que las personas y empresas se expresan para inspirar a otras, ya sea miembros internos de la organización o clientes. Según Sinek, existen tres círculos “Por qué”, “Cómo” y “Qué”.

El “qué” (what) todas las organizaciones lo tienen claro, es “que hacen”. Son los productos que venden o servicios que ofrecen.

El “how” (cómo) algunas organizaciones saben como lo hacen. Es lo que diferencia o hace especial a cada organización.

El “why” (por qué) sólo muy pocas organizaciones saben claramente por qué hacen lo que hacen. No es por dinero, el dinero es un resultado. Es el propósito, la causa, la creencia. Es la razón por la cual la organización existe.

Para tener éxito en la comunicación interna y externa, es indispensable comunicar de adentro hacia afuera, es decir desde el por qué hacia el qué.

Si Apple comunicará de afuera hacia adentro, como la gran mayoría de las empresas, una campaña publicitaria diría “Nosotros hacemos grandes computadoras (What/Que), tienen un diseño hermoso, son fáciles de utilizar y amigables para el usuario (How/Como). ¿Quieres comprar una?” Lo que resulta poco atractivo e inspirador.

Apple comunica de adentro hacia afuera, por lo que su campaña publicitaria realmente dice “En cada acción que realizamos, creemos en desafiar el status quo. Creemos en pensar diferente (Why, Por qué). La forma en que desafiamos el status quo es haciendo nuestros productos con hermosos diseños, fáciles de utilizar y amigables para el usuario (How/Como). Lo que resulta en grandes computadoras (What, Que). ¿Quieres comprar una?”.

El orden de comunicación es de adentro hacia afuera, porque la gente compra el “por qué lo hacemos”, no el “qué hacemos”.

El qué lo inspira el cerebro Neocórtex, controla el pensamiento racional. El cómo lo inspira el cerebro Límbico, controla los sentimientos, la confianza, la lealtad. El por qué, lo inspira el cerebro Reptil y Límbico controla los instintos y creencias.

Es por eso que al comunicar desde el por qué, llegamos a lo más profundo de la persona. Es así como logramos inspirarla, generar una reacción.

En “Nipoti” definimos:

- Por qué: creemos en disfrutar cada instante, en que la vida esta de hecha de historias y que los buenos momentos perduran para siempre.
- Cómo: en un ambiente distendido, con una estética única, inspirados en la dulce vida moderna. Con ingredientes frescos, sanos y sabrosos, y un servicio amable y ágil.
- Qué: gastronomía italiana de primer nivel.

Bajo esta definición, y comunicando siempre desde adentro hacia afuera se planteará nuestro plan de marketing.

4.2.1 PRODUCTO:

Para el desarrollo de los productos tuvimos en cuenta:

- Economías de escala con los principales ingredientes que utiliza el grupo.

- Platos modernos, sanos y sabrosos.
- Rapidez de despacho.
- Aprovechamiento del espacio, merma 0.
- Adicionalmente se contrató una consultoría de Buenos Aires, para lograr ajustar detalles del menú para que cada plato cumpliera con los objetivos planteados.

Menú:

El cliente valora la variedad dentro del menú, para lo cual es fundamental generar una percepción de gran variedad, utilizando una cantidad reducida de ingredientes. El esfuerzo por generar valor para el cliente y simultáneamente reducir costos, nos lleva a repensar nuestros platos. Mismos ingredientes combinados de diferentes maneras, bajo diferentes cocciones; resulta atractivo al cliente y nos permite generar economías de escala, reducir stocks (con los altos costos que con lleva en gastronomía) y minimizar las mermas. Las secciones determinadas fueron: Antipasti (entradas), Pastas, Pizzas, Pannini, Cartoccio (cocción al horno en papel vegetal), Ensaladas, Menú Piccolino (para niños) y Postres.

Carta de bebidas:

Para la carta de bebidas se tuvo en cuenta el atractivo para el cliente, aporte a promedio de cubierto, rapidez de elaboración y acuerdos comerciales con las principales marcas. De esta forma se cerro un acuerdo comercial con Coca-Cola Company, incluyendo toda la línea Coca-Cola y Bon Aqua; con Grupo Campari para quienes designamos cinco tragos en la carta elaborados con sus productos; con ABInveb por cervezas; y con Familia Zuccardi. Los acuerdos comerciales se basan en precio, inversión de marca y activación.

En bebidas sin alcohol, se incorporó Coca-Cola y Bon Aqua en envase de 1.5 Litros. El envase de bebida grande no es común en restaurantes y resulta muy atractivo para nuestro público objetivo.

La carta de tragos se limita a 9 cocktails, de los cuales 5 pertenecen al Grupo Campari. Se agregaron únicamente 4 cocktails adicionales pensados para satisfacer la demanda del cliente, pero manteniendo una carta reducida que garantice rapidez en el despacho.

Sobre los vinos, se seleccionaron 4 bodegas de las cuales tienen mayor rotación de vinos dentro de Grupo Barbera. A cada bodega se le permitió ingresar 2 etiquetas. Siendo una

cantidad muy reducida de etiquetas en comparación a otros locales del grupo, se le garantizó al proveedor una venta mínima haciendo un acuerdo de precio especial.

Por último, en cervezas se incorporó la cerveza tirada de Patagonia (adicional a la oferta de cervezas en botella). Actualmente Patagonia lidera el mercado en cervezas tiradas, y resulta muy atractivo al cliente.

4.2.2 SERVICIO:

Para el servicio se determinaron como principales valores la amabilidad y agilidad. A todo el personal contratado se le brinda una capacitación sobre aspectos técnicos, resolución de conflictos y venta.

Se determinan políticas claras:

- Si el cliente no está conforme sobre su plato, sin tener que brindar explicaciones ofrecemos cambiárselo por el mismo o cualquier otro plato que guste. A esto le llamamos garantía. Aunque el plato haya salido perfecto, si no es lo que el cliente esperaba debe ser cambiado.
- Ante eventos fortuitos, si el mozo no puede resolver la inquietud del cliente, con amabilidad se indica que el encargado del local se acercará para ayudarlo o brindarle una solución.
- Hacemos todo lo posible por nuestros clientes, si no sabemos si es posible consultamos al encargado. Pero siempre intentamos cumplir con las expectativas del cliente.
- Otro punto clave en Nipoti, es lograr un servicio ágil y amable con personal reducido. Para lo cual se ideó:
- Horario Almuerzo/Cena: el cliente ingresa, el mozo le asigna la mesa y le explica el sistema de servicio (si es la primera visita). El sistema consiste en una comanda pre impresa, con el nombre de los platos. Sobre esta comanda, con un lápiz el cliente marcará la cantidad que quieren de platos y bebidas para su mesa. Luego lleva la comanda a la caja. El mozo le llevará el pedido a la mesa, y podrá tomarles el pedido por cualquier extra (bebida, postre, café) que puedan haber omitido en la comanda.

- En este caso el mozo controla con pantallas táctiles dispuestas en el salón, los “tiempos” de la mesa. Puede ver si la comanda incluía entradas o no, principales, postres etc. En base a esta información, ofrece lo que el cliente no haya pedido y va efectuando el servicio sobre la mesa.
- Horario Desayuno/Media tarde: el cliente realiza el pedido directamente en la caja, y paga en el momento. El mozo le lleva el pedido a la mesa.

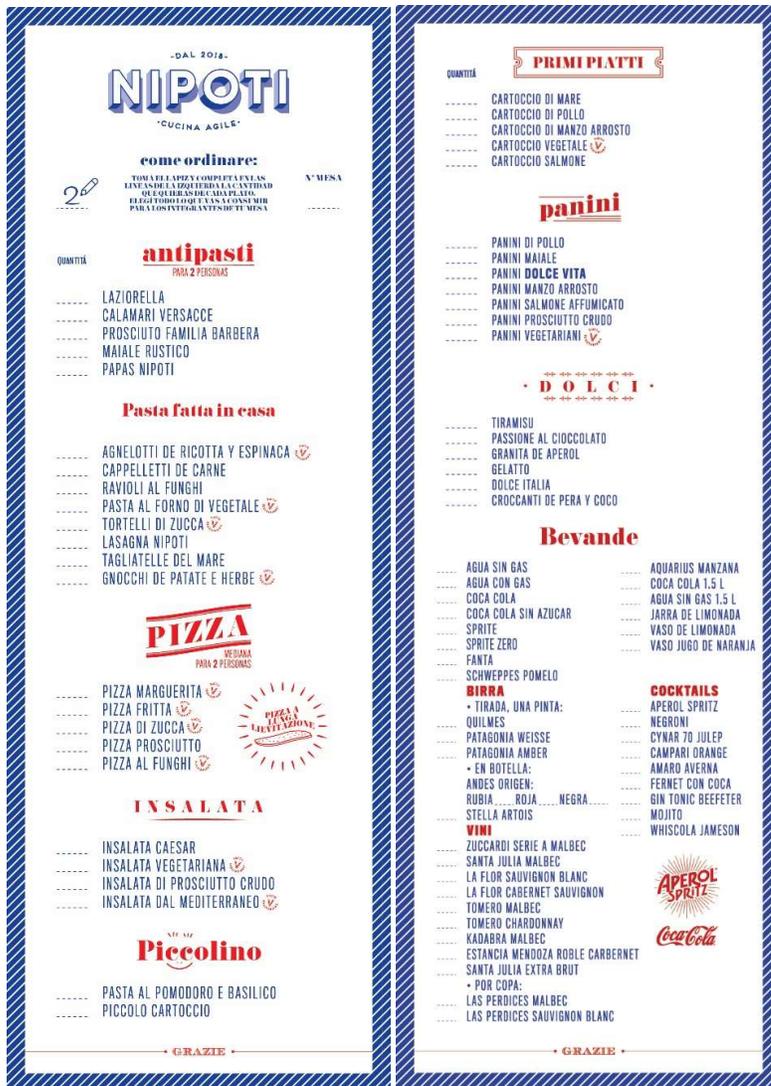


Imagen de la comanda, doble faz.

4.2.3 PRECIO:

Para la definición de precios debemos identificar los factores internos y externos que lo afectan directamente y nos ayudarán a definir la estrategia.

Factores internos:

Podemos identificar como factores internos los costos de producción, precio promedio objetivo por cliente y beneficio esperado.

Para tener claros los costos de producción en gastronomía, es clave tener un recetario de cada plato. Estos recetarios deben contener medidas precisas que tengan en cuenta las mermas de producción. Por ejemplo, un plato de salmón puede contener un filet de salmón de 225 gr sin embargo debemos considerar que para obtener el filet de salmón la merma de limpieza sobre la unidad de compra al proveedor es ha sido de 50 gr, con lo cual para el costeo de la receta el valor real es de 275 gr de salmón. Cargadas las recetas en el sistema, se costea en base a los precios de proveedores para cada insumo. Para lograr el beneficio esperado se establece como regla básica que el costo de producción debe ser como máximo un 30 % sobre el precio del plato, creando un precio mínimo para cada plato.

El precio promedio objetivo por cliente se determina en base al beneficio esperado y al posicionamiento que se quiere establecer. La metodología para establecerlo es la siguiente:

1. Se determina el consumo esperado promedio por categoría (entrada, principales, postre y bebidas). Ejemplo: entrada 0,25, principal 1, postre 0,30 y bebidas 1.2.
2. Se identifica el precio mínimo, promedio y máximo por categoría. Ejemplo: entrada \$90-\$125-\$200, principal \$130-\$180-\$250, postre \$50-\$65-\$85 y bebidas \$40-\$50-\$55.
3. Se establece precio esperado por cliente mínimo, promedio y máximo, multiplicando consumo esperado por precio y sumando la totalidad. Ejemplo:
Mínimo \$215,50 $(0,25*90+1*130+0,3*50+1.2*40)$, Promedio \$290,75 $(0,25*125+1*180+0,3*65+1.2*50)$ y Máximo \$391,50 $(0,25*200+1*250+0,3*85+1.2*55)$.

Con los valores obtenidos, y la proyección de cubiertos mínimos, objetivos y máximos podemos determinar el beneficio esperado en distintos escenarios.

Factores externos:

En cuanto a los factores externos podemos identificar el posicionamiento de la marca, precios de la competencia, percepción de valor para el cliente.

En primer lugar, definimos el posicionamiento de la marca basados en el sector gastronómico al cual queremos pertenecer. El “Fast Casual” por norma tiene un precio

promedio ampliamente superior al de un fast food y levemente inferior al de un “Casual Dinning”. Identificamos que el valor promedio de un fast food es de \$165, en cuanto al Casual Dinning el valor promedio por cubierto oscila entre los \$320 y \$400. Con esta información podemos saber que debemos apuntar a un valor promedio levemente inferior a los \$320 para encontrarnos en el sector Fast Casual.

El posicionamiento de la marca afina el precio promedio por cliente dentro del sector. En el caso de Nipoti, no existen en la provincia de Mendoza otros locales dentro del mismo sector para la comparación en este punto. Pero el posicionamiento de Nipoti, es un local accesible pero de calidad con lo cual no debemos apuntar a precios muy por debajo a los del Casual Dinning.

Por último, es de suma importancia la percepción de valor para el cliente. El cliente percibe el valor del precio promedio por persona en base a la experiencia en general brindada. En este punto tenemos en cuenta la infraestructura con la que contamos (calidad de mesas, sillas, vajilla), instalaciones (aire acondicionado, baños, ambientación del local) y valor de marca. Una marca fuerte otorga mayor valor al cliente. En cuanto al precio por plato, es aquí donde el cliente tiene en cuenta los ingredientes que contienen. Por ejemplo, la percepción en un plato de agnellotis rellenos de ricota y espinaca es totalmente distinta a la percepción en un plato de agnellotis rellenos de cordero al Malbec. Aquí es sumamente importante identificar los ingredientes que el cliente conoce y valora, un incremento mínimo en costo con por ejemplo alcaparras en una salsa, puede incrementar en mayor medida la percepción por el cliente.

4.2.4 COMUNICACIÓN:

Como ya mencionamos para la comunicación pondremos especial énfasis en la teoría de los círculos de oro de Simon Sinek. Para lo cual debemos identificar “Que hacemos”, “Como lo hacemos” y “Por qué lo hacemos”.

- Que hacemos: comida italiana reversionada.
- Como lo hacemos: en forma ágil e inspirados en la dulce vita moderna.
- Por qué lo hacemos: creemos en disfrutar los pequeños placeres de la vida.

A través de esta definición, nuestro discurso debe ser de adentro hacia afuera, es decir desde el por qué hacia el qué.

“Creemos en disfrutar los pequeños placeres de la vida, nos inspiramos en la Dolce Vita moderna para crear en una cocina ágil platos italianos reversionados”

El contenido para comunicar se basará en la experiencia de pequeños placeres relacionados a la Dolce Vita moderna. Junto con la agencia Argency, se desarrolló un plan integral de medios.

Dado el público objetivo, la comunicación tendrá mayor presencia en redes sociales en especial Instagram. El contenido será en su mayoría audio visual. Adicionalmente se mantendrán puntos fijos de vía pública, pero con el único objetivo de “reconocimiento de marca”. Es decir, en redes se transmite el lifestyle de la marca mientras que en vía pública se genera reconocimiento de marca.

CAPÍTULO V: PLAN FINANCIERO

En este capítulo analizaremos la viabilidad económica y financiera del proyecto. Para lo cual definiremos costos de mano de obra, estructura de costos totales, proyección de ventas, estado de resultados proyectado y flujo de fondos.

5.1 COSTOS DE MANO DE OBRA:

En el cuadro de esta sección podemos identificar el personal requerido para cocina y sala. Las categorías de los empleados son las definidas por el convenio colectivo de trabajo de la UTHGRA.

Como se expone, para la cocina hay un jefe de partida que es quien está al mando del sector. Luego encargados de turno llamados oficial de oficios varios. El equipo se completa con 3 ayudantes de cocina y 2 peones. Si bien para la cantidad de cubiertos proyectada, este equipo de trabajo sería muy reducido; hay que tener en cuenta que no deben realizar tareas de producción (la mercadería viene elaborada del centro de producción de Grupo Broda) y el despacho de los platos fue pensado estratégicamente para ser ágil y rápido para los cocineros. Otro punto a favor es la tecnología con la que cuenta la cocina, un horno Rational de última generación (horno alemán con computadora) permite reducir enormemente la necesidad de personal.

En cuanto al personal de sala, podemos identificar dos adicionistas quienes tiene como tarea principal el manejo de la caja, pero también pueden realizar o suplantar a cualquier persona de sala. En este equipo es importante destacar que todos reciben capacitación para cubrir cualquier puesto. Dado que el equipo es reducido, esto es vital para cubrir días de franco y vacaciones. Este equipo reducido logra brindar una excelente experiencia al cliente, gracias al sistema de servicio ya mencionado.

Retomamos la premisa del océano azul, crear valor para el cliente (cocina ágil, servicio rápido y cordial, precios competitivos) disminuyendo costos (menor cantidad de personal).

COSTOS TOTALES EN MANO DE OBRA							
	A	B	C	D	E	F	G
<i>Categoría</i>	Sueldo Básico	Cargas Sociales	Nº de empleados	Cantidad meses	Sueldo Bruto (A + B)	Total mensual mano de obra (C x E)	Total anual mano de obra (D x F)
Mano de Obra Cocina							
Jefe de Partida	15,647.00	8,605.85	1	12	24,252.85	24,252.85	291,034.20
Oficial oficios varios	14,214.00	7,817.70	2	12	22,031.70	44,063.40	528,760.80
Ayudante de Cocina	13,676.00	7,521.80	3	12	21,197.80	63,593.40	763,120.80
Peon	12,316.00	6,773.80	2	12	19,089.80	38,179.60	458,155.20
Mano de Obra Salon							
Adicionista	14,680.00	8,074.00	2	12	22,754.00	45,508.00	546,096.00
Mozos	15,647.00	8,605.85	2	12	24,252.85	48,505.70	582,068.40
Mozo Comis	14,214.00	7,817.70	3	12	22,031.70	66,095.10	793,141.20
Mozo Mostrador	13,069.00	7,187.95	3	12	20,256.95	60,770.85	729,250.20
TOTAL COCINA+SALON							4,691,626.80

5.2 VENTAS PROYECTADAS:

En el cuadro se observa la producción proyectada, expresada en cantidad de “cubiertos” o número de clientes atendidos, durante los 5 años de análisis. La cantidad de clientes atendidos fue estimada en base a la experiencia empresarial del grupo y datos de ventas suministrados por Mendoza Plaza Shopping. Como se puede observar los cubiertos de almuerzo siempre son levemente inferiores a las cenas. Ambos aumentan los dos primeros años y luego se mantienen estables. Se estima que, en los dos primeros años, aumentarán la cantidad de clientes por dos factores: en primer lugar, el crecimiento esperado de visitantes al paseo gastronómico del Mendoza Plaza Shopping, factor que tendrá principal incidencia en el primer año; en segundo lugar, por el crecimiento y reconocimiento de marca, al esperar que Nipoti abra más locales y lleve a cabo mayores campañas de marketing habrá un crecimiento continuo durante los dos primeros años. Para los años posteriores se espera haber alcanzado el nivel de ocupación objetivo.

Sobre desayunos y media tarde, la proyección ha sido pesimista teniendo en cuenta la menor experiencia y valor de marca del grupo en cafetería. Con lo cual se proyecta un crecimiento mínimo a partir del tercer año.

En cuanto a los precios proyectados, teniendo en cuenta el promedio por cubierto, se espera un aumento justificado en el crecimiento y puesta en valor de la marca. Los precios proyectados no tienen en cuenta los ajustes por inflación.

A través del precio promedio por cubierto en cada turno, y la proyección de cantidad de cubiertos podemos obtener el total de venta esperada en cada año.

PRODUCCION PROYECTADA					
	Período (Años)				
Cantidades	1	2	3	4	5
Cubiertos Almuerzo	35,640.00	37,260.00	37,800.00	37,800.00	37,800.00
Cubiertos Cena	39,600.00	41,400.00	42,000.00	42,000.00	42,000.00
Cubiertos Desayuno/Brunch	18,000.00	18,000.00	18,600.00	18,600.00	18,600.00
Cubiertos Media Tarde/Brunch	18,000.00	18,000.00	18,600.00	18,600.00	18,600.00
PRECIOS DE VENTA PROYECTADOS					
Precio unitario (sin IVA)	1	2	3	4	5
Promedio por Cubierto Almuerzo	190.00	195.00	195.00	195.00	195.00
Promedio por Cubierto Cena	225.00	230.00	230.00	230.00	230.00
Promedio por Cubierto Desayuno/Brunch	58.00	58.00	58.00	58.00	58.00
Promedio por Cubierto Media Tarde / Brunch	58.00	58.00	58.00	58.00	58.00
TOTAL VENTA NETA	\$17,769,600.00	\$18,875,700.00	\$19,188,600.00	\$19,188,600.00	\$19,188,600.00

5.3 VENTA Y COSTOS TOTALES:

Aquí trasladamos las ventas totales proyectadas y exponemos la estructura de costos del negocio. Sobre el total de ventas proyectadas un 77% corresponden a venta de alimentos mientras que el 23% restante corresponde a bebidas. Estos porcentajes se establecen en base a la experiencia empresarial de Grupo Broda. Es importante diferenciar la venta de alimentos y bebidas, ya que los costos de materia prima en cada categoría son muy distintos; para alimentos un 38% mientras que para bebidas un 30%.

En el caso de bebidas es fácil mantener y controlar un 30% de costo sobre la venta. Al ser unidades físicas sin mermas, únicamente hay que modificar el precio junto a los cambios de precio del proveedor. Mientras que, en el caso de los alimentos, mantener un 38% de costo es todo un desafío. Principalmente porque para la elaboración de un plato se utilizan materias primas de diversos proveedores quienes varían sus precios independientemente. Adicionalmente, porque a diferencia de las bebidas en los platos el precio no se establece únicamente por el costo sino también por la percepción de valor del cliente, el posicionamiento del local y la relación de precios entre distintas categorías de platos. Por estos motivos el margen bruto de cada categoría de plato es distinto. Por ejemplo, en pastas el margen bruto puede ser del 80% mientras que en carnes en 50% y en pescados un 60%. También hay gran diferencia entre entradas, principales y postres. Con lo cual, el costo de materia prima total variará de acuerdo al consumo del cliente. Otro factor que complejiza la situación son las mermas, ya sea por desperdicios, errores en elaboración, etc. Para poder controlar el costo de las materias primas, es importante detectar estos puntos, contar con información sobre venta actualizada y cruzar constantemente la información de ventas con compras. Se entiende que dicho porcentaje

variará dentro de un parámetro, y dependerá de la habilidad empresaria mantenerlo cerca del objetivo del 38%.

En cuanto al costo de mano de obra, se extrajo del cuadro antes expuesto. El costo de mano de obra objetivo debe ser por debajo del 25% de la venta neta. En el caso proyectado, para el primer año se espera sea un 26.4%, segundo año 24.86% y luego estabilizarse en un 24.45%. En mano de obra, hay factores que no podemos controlar como aumentos por negociaciones paritarias mientras que hay factores de vital importancia para lograr la eficiencia del equipo de trabajo. Entre ellos podemos nombrar manual de tareas claro, capacitaciones, buen ambiente de trabajo y el rol del líder.

Los gastos directos se establecen en base a porcentajes de la venta, de acuerdo la experiencia empresaria. Si bien hay gastos porcentajes fijos establecidos, como los cargos por comisiones de tarjeta, el porcentaje real variará en base a la venta en efectivo. En otros componentes, como limpieza y descartables, el porcentaje dependerá del control efectuado, la correcta utilización de insumos y el desempeño del departamento de compras. Se establece como objetivo que los gastos directos totales no exceden un 7% de la venta.

Dentro de gastos indirectos, encontramos los servicios de agua, luz, gas; mientras que en otras industrias pueden identificarse como directos en gastronomía no lo son ya que se consumen independientemente de la cantidad de clientes que realmente visitan el local. Si bien estos gastos nunca tuvieron mayor importancia dentro de la estructura de costos de un restaurant, en los últimos años con la quita de subsidios a las tarifas, se han transformados en costos vitales para el rendimiento del negocio. El alquiler se encuentra en esta categoría ya que por contrato se calcula como un porcentaje de la venta. En este caso el alquiler se firmó como un 5,5% de la venta mensual neta, incluyendo expensas.

Por último, encontramos “Gastos de Administración”, ya que Grupo Broda establece un 3.5% de su venta neta por local como contribución al centro de costos “oficina”. Esto cubre gastos de honorarios como contadores y abogados, como así también el soporte que brinda el equipo de oficina al local comercial

VENTA- COSTOS TOTALES						
Concepto	%	Período (Años)				
		1	2	3	4	5
Venta	100%	\$ 17,769,600	\$ 18,875,700	\$ 19,188,600	\$ 19,188,600	\$ 19,188,600
VE Venta Alimentos	77%	\$ 13,682,592	\$ 14,534,289	\$ 14,775,222	\$ 14,775,222	\$ 14,775,222
VE Venta Bebidas	23%	\$ 3,146,996	\$ 3,342,886	\$ 3,398,301	\$ 3,398,301	\$ 3,398,301
Costo de Alimentos y Bebidas						
CO Alimentos Materia prima e insumos	38%	\$ 5,199,385	\$ 5,523,030	\$ 5,614,584	\$ 5,614,584	\$ 5,614,584
CO Bebidas	30%	\$ 944,099	\$ 1,002,866	\$ 1,019,490	\$ 1,019,490	\$ 1,019,490
Costo de Mano de Obra						
MO Personal	25%	\$ 4,691,627	\$ 4,691,627	\$ 4,691,627	\$ 4,691,627	\$ 4,691,627
Gastos Directos						
	6.2%					
GD Financieros Bancarios	1.40%	\$ 248,774	\$ 264,260	\$ 268,640	\$ 268,640	\$ 268,640
GD Financieros Tarjetas	1.50%	\$ 266,544	\$ 283,136	\$ 287,829	\$ 287,829	\$ 287,829
GD Imprenta y Papelería	0.30%	\$ 53,309	\$ 56,627	\$ 57,566	\$ 57,566	\$ 57,566
GD Limpieza	1.10%	\$ 195,466	\$ 207,633	\$ 211,075	\$ 211,075	\$ 211,075
GD Publicidad	0.80%	\$ 142,157	\$ 151,006	\$ 153,509	\$ 153,509	\$ 153,509
GD Descartables	0.68%	\$ 120,833	\$ 128,355	\$ 130,482	\$ 130,482	\$ 130,482
GD Mantenimiento	0.40%	\$ 71,078	\$ 75,503	\$ 76,754	\$ 76,754	\$ 76,754
Gastos Indirectos						
GI Alquiler		\$ 977,328	\$ 1,038,164	\$ 1,055,373	\$ 1,055,373	\$ 1,055,373
GI Agua		\$ 18,000	\$ 18,000	\$ 18,000	\$ 18,000	\$ 18,000
GI Gas		\$ 108,000	\$ 108,000	\$ 108,000	\$ 108,000	\$ 108,000
GI Luz		\$ 480,000	\$ 480,000	\$ 480,000	\$ 480,000	\$ 480,000
GI Seguros		\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000
GI Telefono		\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000
GI Otros		\$ 54,000	\$ 54,000	\$ 54,000	\$ 54,000	\$ 54,000
Gastos Administración						
	3.5%					
GA Administración Familia Barbera		\$ 621,936	\$ 660,650	\$ 671,601	\$ 671,601	\$ 671,601
TOTAL COSTOS		\$14,234,535.89	\$14,784,853.82	\$14,940,530.96	\$14,940,530.96	\$14,940,530.96

5.4 INVERSIONES A REALIZAR:

Para la remodelación y acondicionamiento del local se contratará a COUGAR S.A. bajo el modelo “llave en mano”. Adicionalmente se adquieren ciertos materiales, cámara frigorífica, equipamiento de salón, equipamiento de cocina, etc. El total del presupuesto asciende a \$5.367.579 lo que incluye \$775.110 en crédito fiscal IVA.

La obra se estipula realizar en 3 meses, la durabilidad de instalaciones puede exceder los 20 años mientras que el equipamiento ronda los 10 años. Más allá de ello, para el análisis financiero del proyecto se contemplará únicamente 5 años de amortización total (duración del contrato de alquiler). También cabe aclarar, que en gastronomía cada 5-7 años se deben realizar remodelaciones integrales de local (mayormente de ambientación) para rejuvenecimiento del lugar.

Algunos aspectos importantes que se tuvieron en cuenta durante el diseño del local para lograr nuestra premisa de “mayor valor para el cliente a un menor costo”:

- El mozo siempre en la sala: el mozo tiene acceso a las heladeras de bebida desde el salón, y el despacho de platos se realiza a través de una ventana de la cocina al salón. Es así como el mozo puede permanecer siempre dentro de la sala, atento a las necesidades del cliente. Adicionalmente, para el cliente es un valor agregado ver el movimiento de la cocina.
- Aprovechamiento energético: las modificaciones realizadas en el frente del local permitieron un mayor aprovechamiento de la luz solar. Toda la iluminación se proyectó con equipos LED, y el tablero eléctrico con timers para apagar equipos que no son necesarios durante la noche (heladera de bebida, calefón eléctrico, etc). También se tuvo en cuenta la generación de corriente de aire, la cual permite utilizar menos los equipos de aire acondicionado. También se consideró la elección de artefactos de cocina de mayor eficiencia energética. Si bien la inversión resulta mayor, el ahorro en gastos mensuales la justifica y con clientes cada vez más conscientes del impacto ambiental; el aprovechamiento energético y cuidado del ambiente es altamente apreciado.
- Rotación: el diseño en cuanto a mobiliario, ubicación de mesas, iluminación, etc están alineados con la premisa de hacer sentir cómodo a nuestro cliente durante el tiempo necesario de atención, pero no más de ello. Esto significa, por ejemplo, que la silla debe ser muy cómoda durante los primeros 40 minutos, pero no para estar una hora y media sentado.
- Relación cocina-sala: existe una relación entre el espacio destinado a sala y el espacio destinado a cocina o “servicio”. Es importante respetar esta relación para poder cumplir con la calidad proyectada al cliente. Desde el tamaño de la cámara frigorífica en relación a la cantidad de clientes que queremos atender hasta la cantidad de espacio destinado a equipamiento (freidoras, hornos, etc). En el afán de aumentar la capacidad de sala para el cliente, muchas veces se sacrifica espacio de cocina. Esto resulta en no contar con la suficiente infraestructura para brindar una experiencia de calidad. Si bien puede parecer obvio, es importante tenerlo en cuenta durante el armado del local y no omitirlo.

- Inversión en calidad: para brindar mayor valor es necesario contar con equipamiento e infraestructura de calidad. La inversión en estos aspectos siempre resulta en costos operativos menores y mayor valor para el cliente.

INVERSIONES DEL PROYECTO						
Presup.	Ítem	Cantidad	Unidad de medida	Precio unitario (sin IVA)	IVA	Total con IVA
A- Inversiones						
Cougar S.A.	Albañaría		1.00	\$ 19,537.00	\$ 4,102.77	\$ 23,639.77
Cougar S.A.	Estructura metalica		1.00	\$ 240,344.00	\$ 50,472.24	\$ 290,816.24
Cougar S.A.	Durlock		1.00	\$ 492,896.00	\$ 103,508.16	\$ 596,404.16
Cougar S.A.	Revestimientos Horizontales		1.00	\$ 164,991.00	\$ 34,648.11	\$ 199,639.11
Cougar S.A.	Revestimientos Verticales		1.00	\$ 391,453.00	\$ 82,205.13	\$ 473,658.13
Cougar S.A.	Carpintería Metalica		1.00	\$ 255,500.00	\$ 53,655.00	\$ 309,155.00
Cougar S.A.	Instalación Electrica		1.00	\$ 583,930.12	\$ 122,625.33	\$ 706,555.45
Cougar S.A.	Instalación Sanitaria		1.00	\$ 169,942.62	\$ 35,687.95	\$ 205,630.57
Cougar S.A.	Pintura		1.00	\$ 245,754.00	\$ 51,608.34	\$ 297,362.34
Cougar S.A.	Vidrios y Espejos		1.00	\$ 148,426.00	\$ 31,169.46	\$ 179,595.46
FRIOLATINA S.A.	Camara Frigorifica		1.00	\$ 133,386.00	\$ 14,005.53	\$ 147,391.53
Victor Gullo	Revestimientos		1.00	\$ 88,363.00	\$ 18,556.23	\$ 106,919.23
Pablo Caggia	Equipamiento mesadas, etc		1.00	\$ 280,000.00	\$ 29,400.00	\$ 309,400.00
Cougar S.A.	Carpinterías de Madera		1.00	\$ 86,979.00	\$ 18,265.59	\$ 105,244.59
Cupla	Sillas	129.00	1.00	\$ 348,300.00	\$ -	\$ 348,300.00
Mariano Ruffo	Mesas	60.00	1.00	\$ 180,000.00	\$ -	\$ 180,000.00
Distribuidora Cuyana	Equipamiento Cocina		1.00	\$ 171,942.99	\$ 18,054.01	\$ 189,997.00
VOLF	Vajilla		1.00	\$ 87,876.86	\$ 18,454.14	\$ 106,331.00
Tarantino	Red de gas		1.00	\$ 80,500.00	\$ -	\$ 80,500.00
Gaspari	Sistema y computadoras		1.00	\$ 90,000.00	\$ 18,900.00	\$ 108,900.00
Piazzoli	Equipos de extracción y Aire		1.00	\$ 332,347.11	\$ 69,792.89	\$ 402,140.00
	TOTAL			\$4,592,468.69	\$ 775,110.88	\$5,367,579.58

5.5 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO:

Para el estado de resultados proyectado, trasladamos ventas y costos totales. Sobre el resultado bruto, restamos impuesto a ingresos brutos y amortizaciones anuales (las cuales son estimadas en base a la inversión realizada). Por último, se aplica el impuesto a las ganancias para obtener el resultado neto después de impuestos. Para el primer año se esperan dividendos del 9,78% sobre la venta, segundo año del 10,97% y luego estabilizarse en un 11,28%.

En este momento la industria se encuentra por debajo del 10% según información provista por la AEHGA (Asociación empresarios hoteleros y gastronómicos de Mendoza), debido a la gran presión tributaria y suba de los servicios. El margen de utilidad neta en condiciones normales debería ser como mínimo un 15%, mientras que con condiciones favorables los buenos proyectos alcanzarían entre el 20% y el 25%.

ESTADO DE RESULTADO						
	Concepto	Períodos (años)				
		1	2	3	4	5
1	Ventas Totales	\$ 17,769,600	\$ 18,875,700	\$ 19,188,600	\$ 19,188,600	\$ 19,188,600
2	Costos Totales	\$ 14,234,536	\$ 14,784,854	\$ 14,940,531	\$ 14,940,531	\$ 14,940,531
3	Resultado Bruto	\$ 3,535,064	\$ 4,090,846	\$ 4,248,069	\$ 4,248,069	\$ 4,248,069
4	Ingresos Brutos (%)	4.00%				
5	Amortizaciones bienes de uso	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000
6	Result. antes Imp. Ganancia	\$ 2,674,280	\$ 3,185,818	\$ 3,330,525	\$ 3,330,525	\$ 3,330,525
7	Impuesto a las Ganancias	35.00%				
8	Resultado neto despues de Imp.	\$ 1,738,282	\$ 2,070,782	\$ 2,164,841	\$ 2,164,841	\$ 2,164,841
9	Resultado neto c/amort. Bs de Uso	\$ 1,888,282	\$ 2,220,782	\$ 2,314,841	\$ 2,314,841	\$ 2,314,841

5.6 FLUJO DE FONDOS:

El flujo de fondos se elaboró con los datos suministrados por los cuadros anteriores, agregando únicamente como información un fondo de reinversión anual de \$250.000. En base al flujo se pudo obtener una TIR de 21,5% y una VAN de \$2.114.601 teniendo en cuenta una tasa del 8%. Teniendo en cuenta un valor de recupero cero al concluir los 5 años de contrato. La tasa del 8% se define en base a un rendimiento mínimo esperado por los inversionistas en dólares, ya que el cuadro si bien esta expresado en pesos no tiene en cuenta inflación.

FLUJO DE FONDOS						
		Períodos (años)				
		0	1	2	3	4
Ingresos Incrementales						
Resultados netos c/ amort. Bs de Uso	\$ -	\$ 1,888,282	\$ 2,220,782	\$ 2,314,841	\$ 2,314,841	\$ 2,314,841
Recupero del Iva de la Inversión	\$ -	\$ 775,111	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL DE INGRESOS (1+2+3)	\$ -	\$ 2,663,393	\$ 2,220,782	\$ 2,314,841	\$ 2,314,841	\$ 2,314,841
Egresos Incrementales						
Inversiones en Activos Fijos (6+11):						
				<u>Reinversiones</u>		
COUGAR	\$ 3,282,456	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PABLO CAGGIA	\$ 309,400	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CUPLA	\$ 348,300	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Mariano Ruffo	\$ 180,000					
Distribuidora Cuyana	\$ 189,997					
VOLF	\$ 106,331					
Gaspari	\$ 108,900					
Piazzoli	\$ 402,140					
FONDO RE INVERSIÓN	0.00	250,000.00	250,000.00	250,000.00	250,000.00	250,000.00
(Recupero Activos Fijos)						
IVA Inversiones	775,110.88	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Inversiones en Capital de Trabajo	500,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL DE EGRESOS	6,202,635.11	250,000.00	250,000.00	250,000.00	250,000.00	250,000.00
Resumen						
	0	1	2	3	4	5
TOTAL INGRESOS	\$ -	\$ 2,663,393	\$ 2,220,782	\$ 2,314,841	\$ 2,314,841	\$ 2,314,841
TOTAL EGRESOS	\$ 6,202,635	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000
FLUJO FINANCIERO (4-12)	\$ -6,202,635	\$ 2,413,393	\$ 1,970,782	\$ 2,064,841	\$ 2,064,841	\$ 2,064,841

CONCLUSIONES

A través de la investigación realizada he podido llegar a las siguientes conclusiones:

1. Es un negocio factible ya que posee un VAN positivo aún teniendo en cuenta una depreciación total en 5 años.
2. En un momento poco favorable para la industria, el proyecto logra un margen de contribución neto mayor al promedio de la industria en gran medida justificado en el ahorro de personal por el sistema de servicio innovador.
3. El proyecto es funcional a Grupo Broda aprovechando las fortalezas del mismo, es importante su actual desarrollo para poseer una mayor ventaja cuando el entorno mejore.
4. Si bien aún se debe analizar la respuesta real del público al sistema de servicio ofrecido, la investigación de mercado es alentadora. Aún así debemos estar preparados para ser flexibles ante la eventual necesidad de un cambio en el modelo de negocio.
5. El aumento del valor percibido por el cliente a un menor costo para la empresa es completamente factible. Requiere de creatividad y revisión constante de los procedimientos dentro de la empresa.
6. El fast casual logra generar un océano azul en la gastronomía, además se pueden desarrollar barreras de entrada considerables en base a economías de escala en producción y marketing para proteger la posición del Grupo.
7. Resulta fundamental para el éxito de Nipoti compartir actividades con las otras unidades de negocios de Grupo Broda, con mayor énfasis en la producción y distribución de los alimentos.
8. Será de vital importancia la apertura de nuevos locales para seguir incrementando economías de escala y posicionamiento de la marca.
9. La estandarización, documentación y enseñanza de procesos en cocina, tanto como de atención en sala es fundamental para mantener la ventaja competitiva en la expansión de Nipoti.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Las referencias bibliográficas utilizadas para la elaboración del trabajo son:

ANSOFF, Igor H., (1976), *“La estrategia de la Empresa”*, España: Universidad de Navarra, 241 páginas.

OCAÑA, Hugo Ricardo, (2012), *“Dirección Estratégica de los Negocios”*, Argentina: Dunken, 390 páginas.

PORTER, Michael E., (1987), *“From Competitive Advantage to Corporate Strategy”*, Estados Unidos: Harvard Business Review, 22 páginas.

PORTER, Michael E., (2008), *“Las 5 Fuerzas Competitivas que le dan forma a la Estrategia”*, Estados Unidos: Harvard Business Review, 18 páginas.

SINEK, Simon, (2011), *“Start With Why”*, Estados Unidos: Portfolio, 256 páginas.

W CHAN, Kim y Renée Mauborgne, (2004), *“Blue Ocean Strategy”*, Estados Unidos: Harvard Business Press, 240 páginas.