

Resumen Ejecutivo

La idea de *Stadium – Argentinian Grill* surge a partir de la detección de una ventana de oportunidad en el mercado; la misma es producto de la conjunción de diversos factores, tanto a nivel macro como a nivel micro. El deporte a nivel marca ha mutado desde sus inicios hasta convertirse en lo que hoy podemos llamar uno de los mayores mercados de entretenimiento a nivel mundial. Además de los eventos deportivos per-sé y la televisión de los mismos, hoy el deporte sirve como disparador de ventas en negocios tan disímiles como el mercado automotriz, de indumentaria, e incluso la industria alimenticia; esta última es a su vez muy amplia, pero una de sus bifurcaciones está constituida por propuestas gastronómicas relacionadas o tematizadas a través del deporte, que se materializan hoy en casos de éxito alrededor del mundo.

En la actualidad, nuestro país no cuenta con propuestas semejantes, por lo cual existe una oportunidad latente de innovación; algunos de los factores que potencian esto son la reactivación del consumo de corto plazo, la extinción del programa Fútbol Para Todos (lo cual significa que el fútbol, deporte favorito de los argentinos, ya no es transmitido de forma gratuita), y la expansión de la oferta de contenido deportivo por medios tradicionales y no tradicionales (radio, tv, streaming, etc).

La oportunidad detectada termina de cobrar forma al añadir que el shopping Alto Palermo, icónico en la ciudad de Buenos Aires, está comenzando un proceso de remodelación y ampliación, en el cual busca introducir una nueva propuesta premium dentro del centro comercial, apuntando a algo nuevo e innovador. Aquí es donde toma protagonismo la idea de tematizar la propuesta, ofreciendo una ambientación deportiva de primer nivel. La modernidad, la tecnología y la ambientación deportiva darán forma a la mencionada temática del restaurante.

Se buscará ofrecer al cliente una experiencia diferente a la hora de salir a comer afuera; crear un lugar donde los consumidores no solo se lleven el sabor de una comida gourmet, sino también la sensación de haber vivido algo distinto a lo tradicional. Se contará con un ambiente orientado a la experiencia deportiva con tecnologías de última generación tanto para las transmisiones deportivas como para la prestación del servicio en sí. Por eso, para estar a la altura de lo que se quiere proponer a nivel entretenimiento, es necesario ofrecer una oferta gastronómica de nivel. Es por eso que se eligió comida de tipo gourmet y teniendo como platos elegidos para el desarrollo del menú platos nacionales.

Para apalancar la propuesta hacia el cliente, se eligió una estrategia agresiva de comunicación mediante influencers y redes sociales, además de una fuerte presencia en gráficas en los principales corredores que rodean el establecimiento.

Al analizar el entorno para evaluar la viabilidad del proyecto, se pudo observar que las condiciones son favorables desde el punto de vista macro dadas ciertas circunstancias sociales y tecnológicas. Desde el punto de vista micro, en términos generales, la situación no es tan favorable dada la presencia de competidores ya consolidados, pero con una correcta implementación de las estrategias planteadas esto no representará un obstáculo para el éxito del negocio.

Una etapa del proyecto consistió en la realización de un plan de investigación tanto cualitativo como cuantitativo, con el fin de analizar preferencias, gustos y hábitos de consumo de los potenciales clientes para definir su perfil e intención de compra y así armar la propuesta que mejor se adapte al público.

La propuesta estará orientada al grupo socioeconómico ABC1 y C2, donde el primero pertenece a una jerarquía de estima, ya que sienten haber logrado sus expectativas personales y mantienen cierto estatus. Por otro lado, el grupo perteneciente al grupo socioeconómico C2, se encuentra en un nivel inferior en la pirámide y busca pertenecer y lo que se busca es abarcar todo el carácter aspiracional de este grupo.

Para poder satisfacer dicho segmento se desarrollará una propuesta innovadora, donde la diferenciación radica en la experiencia total del usuario a la hora de disfrutar una comida, un desayuno o una cerveza; Stadium contará con ventajas competitivas que serán la pieza clave de esta diferenciación: Gracias a una ubicación privilegiada, una oferta gastronómica diferente, una atención agilizada gracias a la tecnología, una amplia transmisión de eventos deportivos y una tematización innovadora darán forma a una experiencia integral diferente para los clientes.

Estratégicamente, la intención del negocio es retar a las actuales propuestas de mercado mejor posicionadas. Y posicionarse como una propuesta que ofrece un servicio más amplio y a un precio inferior al ofrecido actualmente en el mercado.

Con una inversión inicial de \$9.481.864, y estando enfocados en una estrategia de precios que se basa en el valor percibido por el cliente, llegamos a los siguientes indicadores financieros. Un Valor Actual Neto de \$51.289.636; Tasa Interna de Retorno de 105% y un Período de Recupero de menos de 9 meses, hacen que esta propuesta sea viable en términos económicos y financieros.

Contenido

PARTE I - PLAN DE INVESTIGACIÓN.....	6
Oportunidades detectadas.....	6
Solución planteada.....	7
Conclusiones macroentorno.....	8
Político.....	8
Económico.....	9
Social.....	9
Tecnológico.....	10
Legal.....	10
Análisis microentorno.....	10
Amenaza de nuevos participantes.....	10
Poder de negociación de los proveedores.....	11
Poder de negociación de los clientes.....	11
Competencia de la industria.....	11
Amenaza de productos sustitutos.....	12
Barreras de entrada.....	12
Barreras de salida.....	12
F.O.D.A.....	13
Posición estratégica y evaluación de acción.....	14
Ventajas Competitivas.....	15
Estrategias.....	16
Estrategia de Negocio.....	16
Estrategia Corporativa.....	17
Estrategias Competitivas.....	17
Estrategias Funcionales.....	18
Segmentación.....	19
Posicionamiento.....	20
PARTE II - PLAN DE MARKETING.....	22
Objetivos de la investigación de mercado.....	22
Ajustes en la demanda.....	22
Ajuste por intención de compra.....	22
Ajuste de Capacidad.....	23
Comportamiento de compra y consumo.....	23
Género y Edad.....	23

Ocasión y compañía de consumo	24
Gasto promedio	24
Comidas predilectas	25
Bebidas predilectas.....	25
Deportes predilectos	25
Insights.....	25
Marketing mix	26
Servicio	26
Emplazamiento	27
Promoción.....	27
Precio	34
Personal	35
Productividad	37
Procesos.....	39
Evidencia física	41
Las 4 E	42
Entretenimiento.....	42
Emociones	43
Empatía	43
Experiencias	43
Estrategia de marca y mensaje	43
Brief de publicidad	44
Flor de servicios	45
Objetivos del proyecto	46
PARTE III - PLAN ECONÓMICO- FINANCIERO	48
Precio.....	48
Costo Variable.....	48
Costos Fijos.....	49
Inversión Inicial.....	49
Proyección de ventas	50
Resultados esperados.....	52
Proyecciones a 5 años e Indicadores Financieros.....	53
Escenarios	54
Tablero de Control.....	55

PARTE I - PLAN DE INVESTIGACIÓN

Oportunidades detectadas

La idea de este proyecto surge a partir de la conjunción de diversos factores, tanto a nivel macro como a nivel micro. En primera instancia se nos presentó la remodelación del shopping Alto Palermo (cuya finalización se estima para junio de 2020) y la escasa presencia de propuestas gastronómicas premium dentro del mismo shopping y en las zonas aledañas representa una oportunidad para el ingreso de una nueva propuesta. Pero para sacarle el mayor provecho a esta oportunidad es necesario ofrecer algo nuevo e innovador. Aquí es donde toma protagonismo la idea de tematizar la propuesta, ofreciendo una ambientación deportiva de primer nivel. La modernidad, la tecnología y la ambientación deportiva darán forma a la mencionada temática del restaurante.

La idea de una ambientación deportiva en un local gastronómico en sí no es algo nuevo, pero es una idea que no está del todo explotada aún. Si bien el concepto ya fue puesto a prueba en algunas ideas de negocio, son pocos los lugares con estas características; el que más se acerca a la idea es *Locos X el Fútbol*, que si bien tiene rasgos que respetan la temática, no llega a abarcar dicho concepto en su totalidad. Tiene algunos detalles que hacen recordarle al cliente que es un hincha y que disfruta de ser fanático de un club. Pero la idea de este proyecto es abarcar el deporte desde otro punto de vista, el mismo visto como un gran espectáculo, además de como una pasión, acompañado por una propuesta gastronómica que sea percibida con una alta calidad por el cliente.

Si bien históricamente los argentinos siempre nos sentimos arraigados al concepto de pasión en ciertos deportes, como el fútbol, el tenis, el rugby y el hockey, entre otros, últimamente se viene dando un aumento en el interés por deportes menos conocidos. Deportes de bajo conocimiento debido a proceder de otro país, a ser muy recientes o simplemente por no ser populares, vienen ganando terreno en las transmisiones por televisión o por streaming. Prueba de ello es el aumento en la cantidad de canales televisivos en los últimos años; cadenas como ESPN y Fox Sports agregaron entre los años 2009 y 2015 8 vías nuevas de transmisión deportiva¹, tanto por televisión como por internet, para ampliar la variedad en sus programaciones. Y esto es algo que se está dando a nivel mundial, por lo que se estima que esto es solo el comienzo.

¹ 1: ESPN 2, ESPN 3, ESPN Play, ESPN Extra, ESPN+, Fox Sports 2, Fox Sports 3, Fox Sports Play, Fox Sports Premium. (Información recogida de las páginas webs de las cadenas.)

Otro factor que influye de forma positiva en la viabilidad de este proyecto tiene que ver con la realidad política vinculada al fin del programa Fútbol Para Todos. La televisación de los partidos de la liga local recientemente pasó a ser exclusiva para aquellos que contraten el pack fútbol, es decir, ya no es más financiado por el gobierno nacional. Esto representa una oportunidad para atraer clientes los días de partidos del deporte que más convoca en Argentina.

Cabe destacar también que en los meses de junio y julio del año próximo se disputará el mundial FIFA de fútbol, uno de los eventos que más atrae a nivel global pero sobre todo al hincha argentino, lo que representa una oportunidad ideal para reforzar el concepto deportivo del bar y para atraer una gran cantidad de clientes nuevos y poder dar a conocer mejor la marca.

Para estar a la altura de lo que se quiere proponer a nivel entretenimiento es necesario ofrecer una oferta gastronómica de nivel. Es por eso que se eligió comida de tipo gourmet. Entendiéndose esta como una comida de elaboración más sofisticada, con ingredientes poco habituales o excéntricos y presentados de forma estética y refinada, destacada por la excelencia de sus materias primas, y teniendo como platos elegidos para el desarrollo del menú la comida nacional argentina.

Todo lo expuesto anteriormente sirvió de puntapié para el nacimiento de este proyecto denominado Stadium, un restaurante premium que ofrece comida argentina gourmet y una ambientación deportiva moderna e innovadora. Se puede concluir que este es el momento ideal para desarrollar un proyecto de este estilo y sacar provecho a estas oportunidades que el contexto actual provee.

Solución planteada

Si bien el mercado gastronómico parece ya estar saturado de propuestas tradicionales, las investigaciones demuestran que aún hay oportunidades sin explotar (y siempre van a haber, dada la naturaleza dinámica de las tendencias en este mercado) si se sabe cómo abordarlas. Existen numerosas propuestas gastronómicas, pero pocas que ofrecen algo diferente e innovador. Dentro de lo que es gastronomía Premium (entendiendo Premium como un servicio de características especiales y superiores a la media que ofrece el mercado; una oferta percibida como de alta calidad y privilegiada) son pocos los competidores fuertes dentro de la zona elegida y son propuestas que, más allá de que cuentan con un posicionamiento y una imagen muy consolidados, pueden ser imitadas e incluso mejoradas. Ahí es donde apunta este proyecto: hacer frente a marcas de renombre ya consolidadas mediante una propuesta de vanguardia y de alto nivel para poder sortear el

obstáculo que genera la saturación del mercado. Para llevar a cabo esta idea se desarrollará una propuesta innovadora, donde la diferenciación radica en la experiencia total del usuario a la hora de disfrutar una comida; gracias a la tecnología, ambientación tematizada, propuesta gastronómica diferente, atención mejorada y transmisión de eventos deportivos, el cliente podrá disfrutar de una forma totalmente diferente una cena, una merienda o simplemente tomarse una cerveza o un café. Por otro lado, la popularidad de los diferentes deportes alrededor del mundo, sumado a la creciente tendencia del público femenino de disfrutar los deportes tanto como el público masculino, representa una oportunidad a la hora de atraer clientes. Se ofrecerá el más amplio contenido deportivo, para que quienes asistan al local disfruten de una forma diferente e innovadora el deporte. Tablets, audio sectorizado, iluminación de última generación, televisores 4k, entre otras cosas, contribuirán a que la experiencia sea completa y única. Se buscará sacarle el máximo provecho a la ubicación. Ya que en términos de acceso al local el local estará en una posición muy privilegiada. Tanto en transporte público como en auto el acceso es fácil. Además, que al ampliarse el estacionamiento se podrá bonificar el abono del mismo a quienes consuman en el establecimiento. Esto representará una gran ventaja competitiva. Aclarados estos puntos, se puede concluir que el proyecto cuenta con lo necesario para lograr explotar las oportunidades detectadas, ya sea en términos materiales o de estrategia, y así asegurar su viabilidad. Se espera que la respuesta de los clientes ante la propuesta sea atractiva, diferente y positiva, para que además de satisfechos por la comida, salgan asombrados por la experiencia vivida.

Conclusiones macroentorno

El contexto argentino actual es positivo para el desarrollo de este proyecto debido a varios aspectos, tal como se detalla en el Anexo Tablas 1 y 2:

Político

Con respecto al contexto político argentino, podemos remarcar que siempre pecó de inestable y que esta inestabilidad debe tenerse en consideración siempre que se quiera incursionar en alguna industria, para adelantarse a los posibles eventos que puedan afectar al negocio. Si bien el oficialismo del presidente Mauricio Macri volvió a confirmar su triunfo en las elecciones presidenciales este año durante las elecciones legislativas, las mismas fueron ganadas por un margen muy chico de apenas un 0,20% contra la oposición liderada por la ex presidente Cristina Fernández de Kirchner. Al hablar sobre la ex presidente no podemos dejar de mencionar el actual procesamiento que está atravesando bajo la causa

“Traición a la Patria”, y que muchos políticos y personas allegadas al anterior gobierno están siendo llevados a juicio por diversos casos de corrupción e enriquecimiento ilícito.

Todo lo anterior denota a simple vista la inconsistencia política que atraviesa el país, sumado también a las interminables protestas sociales que se realizan por parte de distintos sectores, lo que no permite a Argentina mostrarse al mundo como un país serio y creíble en términos de largo plazo.

Una de las políticas distintivas que ha intentado el gobierno de Macri es la de la reducción del gasto público, como consecuencia de un déficit fiscal muy elevado. En esta búsqueda de reducción de gasto el gobierno dejó de subvencionar “Fútbol para Todos” por lo cual la televisión del fútbol será paga y exclusiva para aquellos que posean decodificador.

Económico

Según informes oficiales del INDEC el PBI del primer trimestre del 2017 mostró un incremento del 0,3 % en comparación al mismo período del año anterior².

Además, la industria del entretenimiento fue la menos afectada al receso que sufrió el consumo en el país este último tiempo, beneficiando este negocio, tal explica PwC en un estudio publicado a principio de este año³.

No hay que dejar de lado que la situación económica del país presenta algunas particularidades que podría dificultar el desarrollo del negocio mas no impedirlo.

El dólar aumentó \$2 en lo que va del año y se espera que siga subiendo hasta el próximo diciembre lo que se refleja en un aumento de costos a la hora de instalar el local comercial, sumado a la inflación y los precios inestables.⁴

Social

Argentina es el tercer país más fanático de los eventos deportivos en Latinoamérica, según un estudio de la agencia de medios Mindshare⁵, donde además un millennial promedio gasta entre \$201 a \$500 en una salida (valor que aumenta según el nivel socio-económico)⁶.

Entre las tendencias gastronómicas⁷ actuales se luce el “fast-food mejorado” o con presentación gourmet, barras altas para comer y horarios extendidos de atención donde se

² INDEC (Argentina). Informe de avance del nivel de actividad Primer trimestre de 2017 [en línea]. Argentina: INDEC <http://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_06_17.pdf> [Consulta: Ago, 2017]

³ PwC (Argentina). Medios y Entretenimientos en Argentina [en línea]. Argentina : PwC, 2017 <<https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/medios-y-entretenimiento-en-argentina.html>> [Consulta: Ago, 2017]

⁴ BCRA (Argentina). Cotización por fecha [en línea]. Argentina: BCRA, 2017. <http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Cotizaciones_por_fecha.asp> [Consulta: Ago, 2017]

⁵ Mindshare. Sin Títulos. En Clarin, Mariano Gavira [May, 2013]. Argentina, en el podio de la pasión por ser hincha [en línea]. Buenos Aires, 2013 <https://www.clarin.com/sociedad/Argentina-podio-pasion-hinchada_0_rJVZqS_owmg.html> [Consulta: Ago, 2017]

⁶ Eventbrite (Argentina). Generación tecnológica: Millennials y eventos [en línea]. Argentina: Eventbrite, 2017. <<https://www.eventbrite.com.ar/blog/ebooks-gratuitos/datos-claves-sobre-millennials-y-eventos/>> [Consulta: Ago, 2017]

ofrecen menús que incluyen BRUNCH (desayuno-almuerzo) o TINNER (merienda-cena) lo cual se ve reflejado en la propuesta gastronómica que se está proponiendo en este proyecto.⁸

Tecnológico

Si bien los avances tecnológicos y las tendencias demuestran un incremento en el uso de distintos dispositivos electrónicos a la hora de entretenerse (el 60% de la población se encuentra online), en Argentina aún predomina el consumo de TV (soporte predilecto para ver eventos deportivos) donde el 60% de la población accede a ella al menos una vez a la semana⁹.

Legal

En cuanto a lo legal no se presentan mayores dificultades o barreras más que las específicas del negocio que toda empresa debe afrontar a la hora de emprender un negocio de esta magnitud. Entre ellas se encuentran las regulaciones de bromatología, habilitaciones del negocio como local comercial, la licencia para vender bebidas alcohólicas (la cual comprende un canon anual que hay que considerar en los gastos de mantenimiento) y la ley de venta de alcohol que lógicamente limitaría al público menor de edad en este tipo de productos¹⁰.

Análisis microentorno

Profundizando en el análisis de la industria podemos observar que este no es tan favorable como el antes descrito, pero con un correcto uso de las herramientas que poseemos, esta situación podría revertirse¹¹.

Amenaza de nuevos participantes

Si bien los insumos son de fácil acceso para cualquier local gastronómico y no es necesaria la experiencia en el rubro producto, la amenaza de nuevos participantes en la industria es baja debido a que el mercado gastronómico, en todas sus gamas, está saturado y la

⁷ Gastronomía.com. [Tendencias gastronómicas 2017 en Buenos Aires](http://argentina.gastronomia.com/noticia/6478/tendencias-gastronomicas-2017-en-buenos-aires) [en línea]. Argentina: Gastronomía.com, 2017 <<http://argentina.gastronomia.com/noticia/6478/tendencias-gastronomicas-2017-en-buenos-aires>> [Consulta: Ago, 2017]

⁸ Vía Gourmet. Tendencias gastronómicas para el 2017 [en línea]. Argentina: Vía Gourmet, 2017 <<http://www.viagourmet.com/blogs/nte-lo-creo/las-tendencias-gastronomicas-para-2017>> [Consulta: Ago, 2017]

⁹ UADE. Investigación sobre el consumo cultural que hacen los Argentinos. En Perfil, Enrique Garabetyan [Jun, 2017]. Los argentinos, entre los más conectados: el 68% está online [en línea]. Buenos Aires, 2017 <<http://www.perfil.com/ciencia/los-argentinos-entre-los-mas-conectados-el-68-esta-online.phtml>> [Consulta: Ago 2017]

¹⁰ Ver Anexo Legales - Ley N°11825 .Senado y Cámara de diputados provinciales de Buenos Aires. [en línea] <<http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/l-11825.html>> [Consulta: Ago, 2017]

¹¹ Ver Tabla 3 – 5 Fuerzas de Porter.

cantidad de recursos financieros requeridos para alquileres y contratos no justifican el riesgo de cualquiera con el fin de entrar en la industria. Además, el producto/servicio ofrecido será altamente diferenciado ya que buscará proporcionarle al cliente una experiencia gastronómica única y diferente.

Poder de negociación de los proveedores

Es fundamental tener en cuenta que una mayor parte de la facturación total de este tipo de establecimientos proviene de las bebidas, mientras que en menores proporciones lo hace de la comida. Es por eso que cabe diferenciar el análisis en esas dos partes.

Por el lado de la comida, el aprovisionamiento se hará a través de mercados y mayoristas. Éstos no dependen principalmente de la industria gastronómica (ni del mismo restaurant) y si bien se buscará mantener siempre la más alta calidad en los platos, el restaurant tampoco depende siempre del mismo proveedor, este puede variar según distintas conveniencias, sin ningún costo de cambio. Es por eso que no hay un poder dominante en las negociaciones entre las fuerzas.

Por otro lado, el aprovisionamiento de bebidas se hará directamente con las mismas empresas. Algunas de las marcas con las que se tratará son AbinBev, CCU y Berlina con sus diferentes marcas premium. Si bien se depende de pocas empresas proveedoras de cervezas, estos no tienen restricciones de ventas y no suele haber mayores inconvenientes de aprovisionamiento. Aunque tampoco hay un poder dominante que busque sacar provecho en las negociaciones, no hay que descuidar esta fuerza.

Poder de negociación de los clientes

Al tratarse de una gran cantidad de clientes con un bajo volumen de compras, se puede decir que los clientes no tienen influencia en la negociación. Esto es cierto, sin embargo cabe destacar que si bien no negocia, el cliente puede elegir otra oferta gastronómica fácilmente si quisiera. Esto conlleva a una alta exigencia de calidad tanto en la gastronomía como en la experiencia total, la cual el local se compromete a satisfacer, así el consumidor, teniendo éste una baja sensibilidad al precio seguirá siempre dispuesto a pagar el precio que lo justifica.

Competencia de la industria

A pesar de que hay existe una gran cantidad de propuestas gastronómicas en los alrededores del shopping, son pocos los que buscan ofrecer una experiencia completa y distinta. Principalmente se puede hablar de TGI Friday's, Johnny B. Good y Hard Rock. Éste último siendo el más cercano es el más directo de los tres. Estos ofrecen una propuesta

más innovadora que va más allá de lo mero gastronómico. La competencia entre estos es fluctuante y activa y no hay un líder que destaque. Sin embargo el valor diferenciado que se alcanzará buscará superar y diferenciarse de dichos competidores.

Otro análisis importante es el del crecimiento de la industria, que si bien el crecimiento económico del país es fluctuante, la tendencia a salir a comer afuera por parte del grupo socioeconómico al que apuntamos es cada vez mayor y están dispuestos a pagar cada vez más por una oferta de alta calidad.

Amenaza de productos sustitutos

Actualmente, las propuestas gastronómicas son muchas y la gama de establecimientos de este tipo es amplia, por lo que la amenaza será constante. Locales de comida rápida, restaurantes tradicionales, parrillas, casas de sushi, entre otros son las distintas posibilidades que tienen los clientes de satisfacer su necesidad de comer fuera de su casa. Por nombrar algunos dentro del shopping: AVE CESAR, CASA VECCHIA, GREEN & COMPANY, SENSU, KFC, MC DONALDS, MOSTAZA, WENDYS. Hay que tener especial cuidado, ya que si bien no ofrecen lo mismo, estas marcas proporcionan servicios naturalmente más rápidos, y tratándose de un shopping, la gente no suele sentarse demasiado tiempo en un restaurant y pueden preferir la solución más rápida para comer. Además, estos lugares ofrecen una buena relación valor/costo percibido por el cliente, por lo que la libertad de elección que tienen representar una amenaza latente.

Barreras de entrada

Para ingresar al mercado gastronómico hay que tener en cuenta las siguientes barreras:

- Requerimiento de capital inicial
- Requisitos y regulaciones legales
- Mercado gastronómico saturado

Barreras de salida

- Liquidación de equipamientos
- Cancelación de contratos

F.O.D.A.

En el siguiente análisis, se detallarán los factores internos y externos más relevantes que la empresa deberá superar y/o aprovechar para poder llevar a cabo el plan de negocios.¹²

Primeramente, al tratarse de una empresa nueva, el reconocimiento de marca va a ser un obstáculo. Este deberá ser superado mediante la oferta de una propuesta gastronómica superior y diferente, logrando así destacar la marca del resto y alcanzar el posicionamiento esperado en los clientes. El no ser una firma reconocida también puede influir en la relación que se tendrá con los proveedores en el corto plazo debido a que no existirá demasiada capacidad de negociación con ellos, pero la gran cantidad de proveedores existentes en el mercado puede reducir esta debilidad para que el restaurante pueda operar de manera correcta, sin afectar a la experiencia que puedan tener los clientes.

Al estar en una ubicación privilegiada, con salida a la calle y con mucho tránsito generado por la misma sinergia del centro comercial, se tendrá que trabajar en la formación de procesos que permitan el buen funcionamiento del restaurante para una óptima experiencia del cliente y para no generar demoras y esperas innecesarias por parte de los mismos.

Por lo que, en conclusión, si la empresa logra no caer en los problemas mencionados, y aprovechar todas las fortalezas que presenta podrá hacer frente a la débil posición financiera que hoy tiene. Sin embargo, dicha posición se verá contrarrestada con la oportunidad que ofrece el hecho de que los dueños de Grupo IRSA, socios del proyecto, son los mismos dueños del Banco Hipotecario, el cual nos proveerá de un préstamo para financiar la puesta en marcha del negocio.

Por otra parte, entre los principales factores externos que podrían desfavorecer al lanzamiento y próspero funcionamiento del restaurante se encuentra la inestabilidad económica que viene sufriendo Argentina en los últimos años, la cual podría afectar directamente al consumo de la gente. Así y todo, la sociedad de hoy tiene una clara tendencia a simpatizar por los restaurantes premium, lo que contrarresta a la posible amenaza de una disminución en el consumo de la gente. A pesar de las recesiones económicas del país, el consumo en gastronomía de los niveles socioeconómicos más altos no se ve afectado.

Otro factor a considerar es la inminente remodelación y ampliación que realizará el centro comercial Alto Palermo, en sus instalaciones, lo que le permitirá al shopping una mayor congregación de clientes y por lo tanto potenciales consumidores del restaurante. La empresa no debe ignorar que el slogan del shopping es "Pasión de Mujeres", esto puede generar cierta contradicción ya que el deporte socialmente está más orientado al público

¹² Ver Tabla 4 – F.O.D.A

masculino, pero sirve también como oportunidad para mostrar una imagen menos machista, algo que hoy en día está muy a flor de piel en la sociedad.

Argentina es un país donde la cultura del fútbol tiene mucha influencia sobre la sociedad y, en el corto plazo dejará de televisarse “Fútbol para Todos” ya que el mismo volverá a un formato privado, por lo que no podemos dejar de mostrar a este restaurante deportivo, como un sitio más al que los fanáticos del fútbol podrán escaparse para alentar a su equipo favorito.

No hay que olvidar los factores internos y externos que involucran al principal competidor de la empresa, el Hard Rock Café. El mismo fue seleccionado como tal debido a que, si bien no se enfoca en lo deportivo, el mix de marketing que ofrece es el más similar a lo que la empresa busca para sí misma.

El Hard Rock Café es reconocido globalmente por su oferta gastronómica de alta calidad, eventos en vivo y por poseer museos de la historia musical de todo el mundo, pero este respaldo internacional que posee la franquicia también implica una estructura de costos que obliga a girar plata al exterior.

Para finalizar con los factores internos de este competidor, se puede agregar que si bien está muy bien ubicado y a tan solo 5 (cinco) minutos del centro, el público que atrae el Centro Comercial Buenos Aires Design (donde se ubica el HRC) es muy dispar al del Alto Palermo, ya que el primero está orientado al diseño interior de casas o apartamentos.

Por último, en cuanto a lo externo al competidor también lo afectará la inestabilidad económica del país, pero podrá hacerle frente debido a la tendencia social y gastronómica existente en Argentina que favorece a los restaurantes premium como este.

Posición estratégica y evaluación de acción

En cuanto a la posición global actual de la empresa, tal como se describe en el Anexo la Tabla 5 - PEYEA, se puede afirmar que tanto el factor del macro como el del microentorno son favorables, dando sustento a la idea de desarrollar un nuevo negocio en este mercado.

Comenzando por el macroentorno, es este el aspecto donde la empresa mejor se encuentra gracias a un ambiente estable (ya descrito al principio de este informe) y una Fuerza Financiera que juega a favor del negocio ya que al momento de presentarles el negocio al grupo IRSA (dueños del Alto Palermo) y estos aprueben la habilitación de su local comercial, se iniciará el pedido de un crédito en el Banco Hipotecario, el cual pertenece a este mismo grupo, para completar la inversión inicial necesaria para la instalación del negocio en el shopping.

En cuanto al microentorno, este también es un aspecto positivo pero podría revertirse fácilmente si la empresa no utiliza sus fortalezas para combatir sus debilidades y las

amenazas que presenta la industria. Tratándose de una industria con barreras de entrada bajas y muchos competidores sustitutos, la empresa debe contra atacar con su propuesta de valor al consumidor ofreciendo un valor agregado mayor al de los demás restaurantes de la zona, aferrándose a la oportunidad que le brinda la desaparición de fútbol para todos en un país donde dicho deporte es tan relevante, la nula oferta de propuestas gastronómicas similares en el shopping y alrededores junto a la remodelación del Alto Palermo y su cambio de imagen.

Ventajas Competitivas

Con respecto a las ventajas competitivas que caracterizan al negocio, la diferenciación se destaca en términos de experiencia del usuario, gracias a la tematización del ambiente y la propuesta gastronómica Premium que se ofrecerá, caracterizándose por una atención ágil, fácil, divertida y entretenida, impulsados fuertemente por un diferencial a nivel tecnológico. En principio, la tematización deportiva del restaurante constituirá un atractivo visual, que permitirá que la experiencia dentro del restaurant comience incluso antes de ser atendidos. Ese atractivo estará dado tanto a nivel decorativo como estructural; además de la decoración relacionada al deporte (en mesas, sillas, pisos, techo, cortinas, etc), habrá una serie de pantallas y televisores colocados por todo el local, transmitiendo distintos deportes, de distintas disciplinas, de todas partes del mundo (siendo esto posible gracias a la televisación y el streaming en vivo), ofreciendo contenido fresco y diferente en cada ocasión; además, para acompañar el entorno deportivo, habrá iluminación móvil dispuesta en el local, acercando el concepto de movimiento y dinamismo.

La propuesta gastronómica será nacional, gourmet, y tematizada; a diferencia de otras ofertas del mercado, no se ofrecerá gastronomía americana, sino que se buscará presentar platos autóctonos, provenientes de la gastronomía típica argentina, en una presentación estética y fina, reforzando la temática del bar nombrando a los distintos platos a través de los deportes. Se utilizará materia prima de primera calidad, y los procesos culinarios serán ejecutados por talentos humanos debidamente calificados.

Se buscará generar un diferencial en términos de atención al cliente; se entiende que esto no tendrá que ver solamente con la correcta selección y capacitación del personal, sino que habrá esfuerzos específicos para alcanzar los más altos estándares. Stadium predicará una postura innovadora que volverá más ágil la toma de pedidos, la velocidad de la orden y elaboración de los platos; esto se logrará mediante la utilización de tablets para ordenar: los clientes podrán optar por ser atendidos por mozos tradicionales, o un sistema de autogestión en el que cada mesa puede realizar su pedido de forma autónoma desde las tablets. En el caso de aquellos que opten por el método tradicional, serán atendidos por

mozos que también contarán con este tipo de dispositivo, y de esa forma los pedidos llegarán a la cocina instantáneamente vía wi-fi; esto facilitará la comunicación dentro del local y, además de mejorar la propuesta de valor, mejorará los tiempos de operaciones e incluso ayudará a optimizar los recursos humanos empleados.

Uno de los principales atractivos de la propuesta tiene que ver con la diversión que involucra cada visita al local de Stadium, que estará canalizada en los distintos deportes que podrán verse en las pantallas. Sin embargo, se cree firmemente que es importante ofrecer una experiencia entretenida y, para sacarle el mayor provecho a la misma, no debe limitarse a una oferta unilateral y caótica de contenido deportivo, sino que se involucrará al cliente permitiéndole interactuar y ser partícipe durante su estadía en el restaurant. Para ello se dispondrán sistemas de audio particulares sobre cada mesa (parlantes con campanas que direccionan el audio solo a los presentes debajo de ellas), de forma tal que cada mesa pueda elegir de cuál de todos los contenidos presentes en las pantallas quieren escuchar el audio, a qué volumen, y si de hecho prefieren no escuchar ninguno en particular podrán optar por distintas playlists musicales. Por supuesto, cada sistema de audio estará configurado para no molestar o incomodar a comensales de otras mesas.

Estrategias

Estrategia de Negocio

Si bien el servicio ofrecido es de tipo Premium y podría enfocarse particularmente a un sector específico, se determinó como estrategia predilecta abordar el mercado en sentido amplio con una propuesta enfocada en la diferenciación; dado que se encuentra físicamente dentro de un centro comercial donde el público es de lo más variado y que en 2016 registró ventas por más de \$360.000.000 en gastronomía, sería un error cerrarse al mercado que diariamente genera el Alto Palermo; las ventajas competitivas diferenciadoras del restaurant permiten que sea una propuesta atractiva para la clientela del shopping, por más de que se trate de un grupo heterogéneo, y que a su vez se atraiga un público particular, que nos elija independientemente de la ubicación dentro del shopping. Es importante optar por una posición estratégica ofensiva donde el foco esté puesto en mejorar la lealtad y el nivel de recompra de los clientes. Así será posible, por un lado, generar una cartera fiel a la marca y, por otro, enfocar los esfuerzos publicitarios y de marketing a los clientes fidelizados, de modo tal que se logre retener a los mismos y no depender así de la generación constante de nuevo público.

Estrategia Corporativa

En cuanto al aspecto corporativo, la empresa adoptará una estrategia del tipo desarrollo de servicio, ya que se trata de un servicio nuevo apuntado a un mercado actual y latente. Si bien la empresa aún no existe, se lanzará a dicho mercado con su primer proyecto buscando superar en calidad y experiencia del usuario a cualquiera de sus competidores. Esto se llevará a cabo mediante una propuesta tecnológica innovadora, combinada con la temática deportiva planteada anteriormente y su gastronomía Premium. Si bien algunas de estas propuestas son fácilmente imitables por la competencia a mediano y largo plazo, la estrategia de la empresa es ser pionera en este tipo de innovaciones, esperando obtener así el reconocimiento por parte de los consumidores como una empresa orientada a la innovación y renovación constante.

Estrategias Competitivas

A nivel competitivo, el negocio se presentará como una alternativa retadora a los actuales líderes del mercado (o, en todo caso, a las propuestas mejor posicionadas). Estos serían, en este caso, Hard Rock Café y Johnny B Good.

A diferencia de las alternativas ya mencionadas, que ofrecen comida americana de tipo gourmet fast food (que ya está estandarizada a nivel mundial) Stadium ofrecerá comida de tipo nacional, también estilo gourmet), y los platos serán tematizados con nombres relacionados con el deporte, que es la temática del negocio. En este caso en particular, se buscará atacar la presentación americana y superarla con propuestas nacionales, que no existen en este formato en el país.

Además de esto, la intención es proveer una experiencia más innovadora no sólo en términos de la temática deportiva del restaurante, no existente en el mercado local, sino también en relación a la tecnología involucrada en la experiencia en sí, como las tablets para realizar pedidos, el audio sectorizado, y por supuesto todo lo relacionado con pantallas, tvs, e iluminación del local; en este caso, se busca alcanzar la excelencia en puntos en los que la competencia ya es excelentes, por lo cual es importante marcar la mayor diferencia posible y lograr que ésta sea percibida por el consumidor. En términos de competitividad, es importante tener en cuenta la facilidad y comodidad de acceso que puede ofrecerse. Tanto la ubicación del Hard Rock Café (Recoleta, Buenos Aires Design Shopping) como la de Johnny B Good (Puerto Madero) se encuentran en desventaja en relación a la de Stadium, ya que Hard Rock es accesible mediante una línea de subte y 8 líneas de colectivo, Johnny B Good solo 5 líneas de colectivo, y en ambos casos el estacionamiento tiene costo adicional. Stadium, en Alto Palermo, además de contar con 1 estación de subte con salida dentro del shopping y 15 líneas de colectivo que pasan

por la entrada principal del mismo, cuenta con la ventaja de estar en un shopping con una amplia capacidad a nivel cocheras. La idea es atacar esta debilidad de los competidores mediante acciones promocionales de bajo costo en las que se bonificará el estacionamiento al consumir en el local.

Todo lo ya mencionado se apalancará mediante comunicación directa e indirecta a través de las redes sociales (propias y del shopping), a desarrollar en el plan de comunicación más adelante.

De esta forma se buscará estar al nivel de dos opciones ya establecidas y de larga trayectoria en el mercado local, llevando una propuesta innovadora a los clientes, enfocándose en su experiencia y comodidad.

Estrategias Funcionales

Se buscará ofrecer un servicio de gastronomía de alta diferenciación, que incluirá platos de desayuno, almuerzo, merienda y cena. Para los desayunos y meriendas habrá variedades de pastelería y cafetería, mientras que el menú de almuerzo y cena estará compuesto por platos de carne y pollo, con variaciones vegetarianas. En todas las comidas existirán combos que incluyan el plato y la bebida.

El restaurant estará localizado en el centro comercial Alto Palermo, lo cual implica una asociación estratégica con el centro comercial como partner, y a su vez implica restricciones en cuanto a horarios y días de atención (tanto mínimos como máximos). La estrategia promocional estará directamente relacionada a la del shopping, dado que es la gerencia del mismo la que aprueba los distintos contenidos; se buscará orientar la comunicación a través de los medios digitales y la cartelera del shopping, sumándose con acciones de marketing a las distintas fechas y ocasiones con las que el shopping lanza ese tipo de acciones.

Además, el emprendimiento tendrá su propia comunicación en las redes sociales a través de un sitio en Facebook e Instagram, que son las redes más utilizadas por los consumidores argentinos y los usuarios encuestados oportunamente que expresaron mayor intención de compra; a través de Facebook se intentará establecer un mecanismo de contacto bidireccional con el consumidor, mientras que en Instagram se buscará hacer branding. En cuanto al precio, la estrategia será de valor percibido ya que se buscará posicionar al restaurante como una opción gastronómica de gran valor.

En cuanto a las personas que trabajarán en el restaurante, serán atributos fundamentales la cordialidad y la orientación hacia la satisfacción del cliente, valores que compartirá toda la organización; si bien a través de la implementación de tablets de autogestión se reducirá el contacto humano entre los clientes y los empleados, existirán aún puntos de contacto y

estos han de representar la excelencia que el restaurante pretende ofrecer. A su vez, serán recursos humanos clave aquellos empleados dentro de la cocina, y aquellos que se encarguen de las compras de mercadería, para contar siempre con suficiente stock y de buena calidad.

Ligado con esto último, al referirnos a la estrategia en cuanto a procesos, se buscará la máxima agilización posible; en lo relativo a pedidos y procesamiento de órdenes, se logrará a través del uso de tablets y la automatización de gran parte de dichos procesos; en cuanto a las compras de materia prima, el encargado de local buscará mantener los stocks siempre en niveles óptimos para garantizar la frescura de los platos y evitar desechar materia prima por vencerse o pudrirse (obviamente, las mermas serán mayores los primeros meses hasta que se avance en la curva de aprendizaje); por supuesto el proceso de control de entretenimiento será fundamental para este negocio, ya que implicará la disposición del contenido deportivo en las distintas pantallas del local, y la correspondiente conexión de audio. De esta forma se buscará maximizar la experiencia del cliente.

Por todo lo mencionado anteriormente, se intentará alcanzar la mayor productividad posible, mediante la eficiente asignación de los recursos físicos y humanos involucrados. Para esto último, la gestión de tiempos en atención y elaboración de pedidos serán las claves. En el apartado de las 8P todo esto se encuentra más explyado.

Segmentación

A la hora de segmentar, se pueden analizar los siguientes datos facilitados por IRSA Propiedades Comerciales. Teniendo una estimación de

Publico Anual Estimado 2016	13.000.000	
Tickets Totales	6.170.779	
Tickets en Gastronomía	2.770.804	45%
Tickets en Heladería	856.739	31%
Tickets To-Go	692.701	25%
Tamaño Estimado de Mercado	1.221.364	

concurencia por parte de la compañía de unos 13 millones de personas, y conociendo la cantidad de tickets (entendidos como venta facturada) que hubo durante el año pasado (6.2 millones), desglosado por rubro, se pueden tomar únicamente los tickets en gastronomía (2.8 millones), y descontarle aquellos que tuvieron que ver con heladerías (0.8 millones), y aquellos que fueron compras to-go (consumo fuera del shopping, para llevar) para finalmente arribar a un público estimado de alrededor de 1.2 millones. Un sesgo inherente a este criterio tiene que ver con que la cantidad de tickets está dada por cada compra, independientemente de cuántas personas comieron en cada una de ellas, por lo que en principio el número de consumidores puede ser mayor. Este enfoque de segmentación no contempla en principio variaciones positivas esperadas por la remodelación del shopping, ni público fuera del shopping que pudiera ser atraído por esta nueva propuesta.

Si se eligiera, desde otro enfoque, aplicar el método de cascada sobre la población Argentina (40.000.000 de habitantes), enfocándose solo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires donde viven 8.7 millones de individuos, tomando como parámetro demográfico a todos los hombres y mujeres de entre 18 y 60 años (6.7 millones), con un nivel socioeconómico ABC1 y C2, se arribaría a un resultado de casi 2.1 millones de personas.¹³

Filtros Aplicados	
Categoría	Personas
Localidad	Capital Federal - CAPITAL FEDERAL
Edades	Hasta 59 años
Nivel Socio Económico	A - Ingreso estimado en más de \$70.514 B - Ingreso estimado entre \$50.389 y \$70.513 C1 - Ingreso estimado entre \$26.070 y \$50.388 C2 - Ingreso estimado entre \$16.396 y \$26.069
Personas encontradas : 2.076.269	

Este criterio es más ambiguo en términos de que no tiene en cuenta el comportamiento de consumo de los posibles compradores, por lo cual para este análisis se tendrá en consideración la información suministrada por el shopping.

En cuanto a las variables blandas de segmentación la empresa busca orientarse a personas divertidas y espontáneas, que disfruten de compartir una comida con amigos y/o compañeros de trabajo al mismo tiempo que ven su deporte favorito. Personas que busquen darse un gusto en este restaurante, dejando de lado las preocupaciones diarias y la rutina y dejándose llevar por la experiencia que le brinda dicho servicio. Según la teoría de necesidades de Maslow, la mayoría del target pertenece a la jerarquía de estima, ya que sienten haber logrado sus expectativas personales y tienen cierto estatus. Pero, por otro lado, el grupo perteneciente al grupo socioeconómico C2, se encuentra en un nivel inferior en la pirámide y busca pertenecer y ser parte de un grupo al cual aspira.

Posicionamiento

A la hora de analizar el posicionamiento de los distintos actores dentro del mercado de restaurantes Premium temáticos¹⁴, es importante tener en cuenta el precio en relación al servicio global que cada uno ofrece; se entiende que, en este mercado en particular, son los servicios de apoyo los que marcan la diferencia en el consumidor a la hora de elegir un servicio u otro.

Dentro del sector competitivo que se abordará, hoy podemos encontrar al Hard Rock Café como la alternativa más cara en promedio, y con un servicio de mayores prestaciones en cuanto a tematización y atención; en cuanto a Johnny B Good, cuenta con un ticket un poco

¹³ <<https://mkt.nosis.com/segmentacion/detalle?idSeg=32214>> [en línea]

¹⁴ Ver Tabla 6 - Posicionamiento

más económico (siempre dentro de la gama más cara), pero con un servicio de menor asistencia que el Hard Rock.¹⁵

El posicionamiento objetivo del proyecto es, al menos en primera instancia, prometer un servicio más amplio que el que hoy ofrecen los competidores, y a un precio menor. Son varios los motivos que llevan a pensar que esto es posible; en primer lugar, la empresa cuenta con una ausencia leve pero explotable de algunos costos que los competidores sí tienen; esto tiene que ver con que tanto Hard Rock como Johnny B Good son franquicias, por lo cual su estructura de utilidades contempla un esquema de doble utilidad (dueños del local, y empresa madre); Johnny B Good, además, tiene un costo mayor de alquiler por m² por encontrarse en la zona de Puerto Madero. En segundo lugar, el diferencial tecnológico posibilitará no sólo una atención más rápida sino un mejor aprovechamiento del personal, permitiendo que un mismo mozo pueda ocuparse de más mesas en promedio que en otros casos. Si bien se trata de una característica imitable, puede presentar una ventaja explotable al menos en la fase de introducción. En tercera instancia se puede decir que contamos con un mayor y más constante flujo de gente, que permite no solo cubrir más tickets, sino también más horarios y situaciones de consumo que cualquiera de los competidores; al encontrarse dentro de un shopping abierto todo el día, se buscará cubrir los distintos momentos del mismo, comidas principales (cena y almuerzo), desayunos, meriendas, snacks, etc.

¹⁵ Ver Gráfico 2 – Mapa de posicionamiento

PARTE II - PLAN DE MARKETING

Objetivos de la investigación de mercado

- Analizar las preferencias, gustos, hábitos de consumo de los potenciales clientes y definir su perfil.
- Analizar la intención de compra del servicio gastronómico.
- Determinar el precio que están dispuesto a pagar los consumidores.
- Identificar principales factores influyentes en las decisiones de compra de los clientes.
- Determinar los medios en los cuales se expondrá la campaña de comunicación.

Para llevar a cabo el cumplimiento de estos objetivos se llevaron a cabo cuatro entrevistas, dos a heavy users, una a un experto en centros comerciales del grupo IRSA y una a un experto en la industria gastronómica (Ver Anexo - Entrevistas). Además, una encuesta online realizada a más de 700 personas (Ver Anexo - Encuestas)

Ajustes en la demanda

Ajuste por intención de compra

Teniendo en cuenta los resultados de las encuestas, se puede ajustar la demanda según la siguiente tabla:

Total	Definitivamente iría	Probablemente iría
704	121	259
Porcent.	17%	37%
Ajuste	0,8	0,3
	14%	11%
Ajuste Demanda	25%	
	Criterio Info Shopping	Criterio Cascada
Demanda estimada	1.221.364	2.076.259
	302.739	514.641

De esta forma, y teniendo en cuenta los resultados obtenidos, es posible proyectar una demanda anual de alrededor de 500.000 personas.

Ajuste de Capacidad

El local¹⁶ en el cual se situará el restaurante posee 388m² cubiertos, y 284m² semicubiertos. En términos de capacidad, es importante tener en cuenta que las propuestas en cada uno de esos sectores serán ligeramente distintas. En el sector cubierto, habrá mesas dobles de 4 personas (también llamadas box), con asientos de tipo acolchado; este tipo de asientos ocupa 3m² por box. En el sector semicubierto, habrá mesas plegables de madera, pensadas para dos personas; si bien se calcula que ocupan aproximadamente 2m², se calculará la capacidad en base a 3m², pensando en que los sectores al aire libre están pensados para estar menos cargados. Para el cálculo de la capacidad, se tendrá en cuenta una cocina de

CAPACIDAD TOTAL SIMULTANEA (Personas Sentadas)			
INTERIOR		EXTERIOR	
METROS CUBIERTOS	388	METROS SEMICUBIERTOS	284
COCINA	97	BARRA LATERAL EXTERIOR	50
BARRA LATERAL	62,5	Macetones	2
RECEPCIÓN INTERIOR	27,75	M2 Mesa simple para 2	3
M2 Mesa Doble para 4	3		
MESAS INTERIOR	67	MESAS EXTERIOR	71
PERSONAS INTERIOR	268	PERSONAS EXTERIOR	143
CAPACIDAD TOTAL (Personas Sentadas)		410	

DESGLOSE DEMANDA ANUAL	
Demanda Anual Estimada	300000
Demanda Semanal Estimada	5753
Turnos Completos Semanales	14

100m², una barra lateral interna de 62,5 m², una barra exterior de 50m², 6 macetones exteriores de 2m², y un espacio de recepción interno de 28m². Se concluye así que el restaurant posee una capacidad para servir 410 personas (268 en las 67 mesas interiores, más 143 en las 71 mesas exteriores). Teniendo en cuenta la demanda potencial anual, esto significa cumplir 14 turnos a capacidad total por semana. Según lo entrevistado a nuestro contacto en IRSA, los emprendimientos gastronómicos de este estilo cumplen entre 20 y 50 turnos por semana.

Teniendo esto en cuenta, no es necesario ajustar la demanda potencial, ya que la capacidad permite servir correctamente a esta cantidad de comensales.

Comportamiento de compra y consumo

Género y Edad

Las entrevistas arrojaron que el 28% de los hombres de manera definitiva iría, y el 39% probablemente iría, mientras que en las mujeres el 11% definitivamente iría y el 35% probablemente iría. Esto nos da la pauta de que, si bien hay un porcentaje mayor de hombres interesados, no es tan grande la diferencia con el porcentaje de mujeres; esto

¹⁶ Ver Anexo – Ajuste de Capacidad - Imagen 1

permite deducir que se trata de un público unisex, de personas que disfrutan de salir a comer y el mundo del deporte. En cuanto a los rangos etarios, los que mayor porcentaje tienen en decir que de manera definitiva irían a este restaurant son aquellos entre 18 y 24, 25 y 40, y 41 y 60 (Aproximadamente el 20% de cada uno de estos contestó que definitivamente vendría, mientras que casi el 35% contestó que probablemente vendría). Por su parte, el segmento de menores de 18 años registró un 38% de respuestas de que definitivamente iría; si bien este segmento no es el planeado originalmente ni al que se dirige directamente a esta propuesta de valor, es interesante tenerlo en cuenta a la hora de pensar menús familiares.

Ocasión y compañía de consumo

En cuanto a la ocasión de compra, son válidos los análisis en términos de situación u ocasión propiamente dicha, así como también con quién eligen los consumidores compartir dichas situaciones.

En relación con las situaciones, notamos que el 90% de los encuestados elige salir sin motivos específicos, es decir, las salidas no están atadas a ningún evento en particular; sin embargo, podemos ver que alrededor del 40% de los encuestados elige salir a cenar afuera por cumpleaños, y un 30% por citas. Con relación a la temática deportiva del bar, vemos que en promedio un 6% de los encuestados elige salir a comer en ocasiones de eventos deportivos, pero esta tendencia alcanza a un 20% de los que definitivamente vendrían.

En cuanto a con quién salen, las encuestas arrojan que alrededor del 52% salen con amigos, seguidos por un 33% que salen con parejas, y por detrás de estos un 15% elige salir con la familia (éste es el grupo con mayor tendencia a pagar un menor precio, ya que el 49% de ellos pagaría hasta \$300 por persona, lo cual se explica en la valoración del precio en el total familiar y no individualmente); un dato importante es que solo un 1% de los encuestados decide salir a cenar completamente solo, por

lo que es posible concluir que las salidas a cenar tienen que ver con una situación de tipo social, con interacciones personales.

Gasto promedio

Analizando el gasto promedio según la edad, vemos que los grupos más jóvenes se inclinan por un gasto de entre \$150 y \$350, y que a medida que la edad aumenta la tendencia comienza a inclinarse en torno a un gasto mayor a \$500; en el segmento de 18 a 24 años, el 84% gasta entre \$150 y \$350, y sólo el 13% gasta más de \$500; en el segmento de 24 a 40, estos porcentajes varían a 70% y 25%, y finalmente en el grupo de entre 41 y 60 años,

alcanzan un 38% y 56% respectivamente. Tanto en los grupos menores a 18 como mayores a 60 años, se ve que el gasto promedio se inclina en un 70% al rango entre \$150 y \$200.

Comidas predilectas

Las comidas predilectas de los encuestados son, en primer lugar, la Comida Americana u Hamburguesería, elegido por un 25% de los encuestados, seguido por Carnes (24%), y en menor medida Pastas y Pizzas/Empanadas con un 15%. Cruzando las variables, se concluye que estos porcentajes se mantienen constantes en los distintos niveles de intención de compra; a su vez, se ve que de aquellos clientes que definitivamente o probablemente irían al restaurant, los que están dispuestos a pagar más de \$500 prefieren Carne por sobre Hamburgueserías (30% a 21%).

Bebidas predilectas

En cuanto a las bebidas elegidas para acompañar sus cenas, los encuestados que probable o definitivamente irían al restaurant eligen en un 25% gaseosas, seguidos por un 22% en cerveza artesanal, a la par del agua mineral (con o sin gas) en iguales proporciones. Los siguen la cerveza tradicional (12%), el vino (9%), las aguas saborizadas (7%), y por último los tragos y coctelería (3%). Cabe destacar que estos porcentajes se replican a nivel total encuesta como sobre aquellos encuestados con intención de compra.

Deportes predilectos

Los deportes favoritos para ver de los encuestados son el fútbol (56%), el Tenis (31%), y en un tercer escalón el Rugby, los deportes extremos, y el básquet (todos con el 15%). Para aquellos con mayor intención de compra (probable y definitivamente irían) vemos que esa tendencia aumenta aún más, alcanzando el futbol un 75%, el rugby un 41%, básquet 19%, y deportes extremos 17%; esto confirma que aquellos encuestados con más tendencia a ir al restaurant son aquellos con mayor interés en ver deportes; de los deportes elegidos, se destaca el hecho de que la mayoría son deportes en equipo, salvo el tenis. Esto nos da la pauta de que estos consumidores tienen un motivo social a la hora de ver deportes.

Insights

Socavando los resultados de la investigación previamente planteada se pudieron distinguir cuatro insights que ayudarán a ofrecerle al cliente lo que realmente desea. Estos se detallan a continuación y poseen su justificación en el **Anexo - Justificación de los insights**.

1. El público además de una buena oferta gastronómica busca vivir una experiencia más completa que lo remonte a otras experiencias que desea vivir. Por eso se le pondrá énfasis en la ambientación deportiva del local.
2. Los clientes buscan enriquecer su paladar, quieren degustar sabores nuevos, exóticos o preparaciones que difícilmente podrían imitar en sus casas u otros ámbitos.
3. Los consumidores buscan compartir momentos. Salir a cenar es solo la excusa, pero lo que realmente se quiere es compartir momentos, y si estos momentos son diferentes, positivos y enriquecedores, favorece a la interacción y sinergia de los grupos.
4. La publicidad gráfica en las inmediaciones del establecimiento puede atraer clientes que no tenían previsto comer en ese lugar.

Marketing mix

Servicio

Se buscará ofrecer un servicio de gastronomía de alta diferenciación, que incluirá platos de desayuno, almuerzo, merienda y cena. El core del servicio serán las cenas, pero en pos de estar ubicado en el shopping Alto Palermo, será necesario encarar las distintas comidas a lo largo del día. Para los desayunos y meriendas habrá variedades de pastelería y cafetería, mientras que el menú de almuerzo y cena estará compuesto por platos de carne y pollo, con variaciones vegetarianas.

En todas las comidas existirán combos que incluyan el plato y la bebida. Dado que el factor hallado más importante por el 66% de los encuestados que probable y definitivamente elegirán a la empresa es la variedad en el menú, se buscará brindar un alto nivel de personalización en la carta; esto será posible gracias a las tablets que se utilizarán para la toma de pedidos. en las cuales se podrá elegir el nivel de cocción, ingredientes adicionales (o descartados), etc.

El segundo atributo más valorado por los encuestados que irían al restaurante es el precio (63%); interpretamos que esto se ajusta a la idea de "value for my money", es decir al valor percibido en relación al monto pagado. Es por eso que el restaurante tendrá una política de *customer first*, donde el foco estará puesto en la satisfacción del cliente.

Los demás atributos más valorados son la comodidad, la higiene, y la agilidad en el servicio (49%, 48%, y 45%); en cuanto a la comodidad, el diseño del restaurant estará pensado para brindar el máximo confort tanto en sus mesas y asientos acolchonados interiores como en sus mesas exteriores; en cuanto a la higiene, el mero hecho de operar dentro de un

shopping de IRSA Propiedades Comerciales obliga a cualquier marca a cumplir con los más exigentes niveles de limpieza y cumplimiento de leyes de bromatología; en cuanto a la agilidad del servicio, el hecho de utilizar tablets permitirá una atención exponencialmente más rápida que la de una propuesta gastronómica tradicional.

Emplazamiento

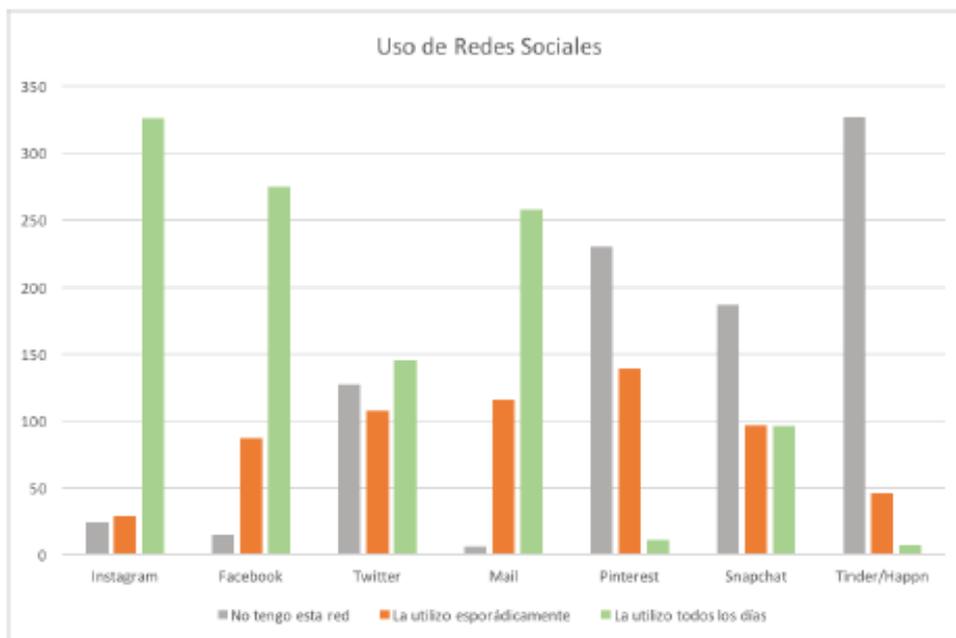
El restaurant estará localizado en el centro comercial Alto Palermo, lo cual implica una asociación estratégica con el centro comercial como partner, y a su vez implica restricciones en cuanto a horarios y días de atención (tanto mínimos como máximos). Dicha ubicación fue elegida dada la oportunidad que implica la reestructuración y ampliación del centro comercial. Además es una zona de fácil acceso tanto en transporte público como en auto.

Para ingresar al local se podrá hacer desde la entrada que da a la calle en Arenales 3360 o bien desde dentro del shopping. Si se concurre al establecimiento en auto, los ingresos al estacionamiento serán por Av. Santa Fe 3253 o Arenales 3360, este será amplio y se espera que siempre haya disponibilidad y además será gratuito para aquellos que consuman en el local. Para llegar en transporte público se pueden utilizar las líneas 10, 12, 15, 29, 38, 39, 41, 60, 64, 68, 92, 110, 111, 128, 152 y 194 o bien en la línea D estación Bulnes.

Al estar en una ubicación privilegiada, en pleno barrio de Palermo y con salida a la calle y con mucho acceso en transporte público, sumado al hecho de estar en una zona de paseo, se deberá hacer énfasis en la atracción en los puntos cercanos al local. Los principales corredores por donde circulará el público serán las calles Av. Santa Fe, Arenales, Bulnes, Av. Coronel Diaz y Antonio Beruti, los pasillos del mismo shopping y el complejo de cines Cinemark ubicado a la vuelta. En dichos corredores es donde se centrarán las publicidades gráficas BTL que se detallan al final del siguiente apartado.

Promoción

Para definir los lugares donde mayor impacto tendrá la campaña publicitaria se le pidió a los encuestados que valoren (1-5) qué tanto les influyen las promociones y descuentos, la publicidad en tv/radio, las redes sociales, y las recomendaciones personales. En promedio, la más valorada fue la opción de las recomendaciones (4.53 en promedio), seguida por las redes sociales (3.52 en promedio). Como consecuencia, se determinó utilizar las redes sociales como principal medio de atracción de clientes mediante la generación de contenidos. Se le pidió a su vez a los encuestados que indiquen la frecuencia de uso de las distintas redes sociales, obteniendo como resultado que las más utilizadas son Instagram y Facebook , seguidas por Mail.



Es importante tener en cuenta que existen diferencias en cuanto a la utilidad de cada uno de los canales de redes sociales en Facebook e Instagram; en la primera, se buscará crear una conexión bilateral con los consumidores, ya que a través de distintas herramientas (como mensajes, reacciones, y comentarios) es posible obtener un feedback de los consumidores además de utilizar esta red como medio de comunicación de eventos; en cuanto a Instagram, será la red social favorita para realizar publicaciones de tipo artístico que apelen a los sentimientos de los consumidores, ofreciéndoles una experiencia superadora, además por este medio se procederá a la contratación de influencers que promocionen la marca Stadium y sus productos, realizando publicaciones periódicamente, las cuales rondarán los \$50.000.

Además de las redes, es necesario considerar el hecho de que Stadium estará ubicado dentro de un centro comercial; esto significa que existe un flujo constante de clientes potenciales a casi toda hora; la forma recomendada para impulsar a esas personas a consumir en el local, aunque no hayan ido al centro comercial con esa intención, es mediante publicidad en los espacios publicitarios disponibles en el shopping. Se planea una inversión en este tipo de publicidad gráfica durante todo el primer año, con la intención de acaparar mayor público dentro del shopping.

La comunicación será destinada a personas de ambos sexos de entre 18 a 35 años residentes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el presupuesto será determinado a través del método por objetivos ya que, al ser nuevos en el mercado, la empresa no posee la experiencia necesaria para aplicar otro método. Se contratará a un community manager que posea conocimientos y se haya

desempeñado como diseñador gráfico, publicista, para que sea el generador de contenido, diseñe los banners, piezas gráficas, audiovisuales y gestione las redes. Se descartan así medios tradicionales como la televisión y la radio por ser menos efectivos y a su vez más costosos. Además, el impacto sobre estos medios resulta difícil de medir, y difícil de dirigir al target específico del restaurant; los medios digitales poseen el beneficio de permitir filtros en relación a qué personas recibirán esta influencia.

A continuación, se detalla el plan comunicacional mes a mes durante el 2018, el cual se presupuesta con una inversión al inicio de \$93.000 y para el resto del año llegará a la suma aproximada de \$900.000.



Las distintas campañas o categorizaciones del contenido que se planea generar se dividirán en dos tipos.

En primer lugar, aquellas relacionadas con distintos periodos en el año:

- "Próximamente": campaña previa a la apertura.
- Apertura: campaña de seguimiento de la apertura y generación de contenido a partir de las celebridades e influencers que sean invitados a la apertura.
- After Beach: campaña que correrá durante el verano, invitando a aquellos clientes que no se encuentran veraneando fuera de la ciudad a acercarse a tener un momento de relajación tipo vacacional.
- San Patricio: se celebrará durante todo el mes esta ocasión de popularidad internacional.
- Mundial: durante Junio de 2018 se disputará la copa mundial de fútbol de la FIFA; tratándose éste del evento deportivo más trascendente del año, es importante capitalizar la oportunidad de contacto y atracción del cliente mediante este deporte.
- Mes Del Amigo: tal como se mencionó anteriormente, se entiende a los deportes como situaciones de tipo social, y siendo el día del amigo una de las fechas que incrementa la clientela dentro de los centros comerciales, es posible aprovechar esta fecha para atraer nueva clientela o fidelizar la ya adquirida.

- Mes de la Primavera: presenta oportunidades de contacto con el cliente y generar un motivo para concurrir al restaurant.
- Halloween: Se relacionará con el deporte, para matizar la temática y brindarle versatilidad.
- Navidad/Año Nuevo: temporada de aumento en el consumo y sinfines de motivos para concurrir a un restaurante de alta gama: cenas de fin de año, cierres de año laborales, reuniones familiares y de amigos, etc.

En segundo lugar, habrá dos campañas de contenido que estarán vigentes en modalidad always-on, con el motivo de reforzar los atributos más importantes de la propuesta de valor, y a su vez de comunicar cuáles serán los distintos contenidos transmitidos en Stadium durante los distintos días. Estas campañas serán:

- Recordación De Marca
- Calendario Deportivo

Se publicarán fotos, videos, gifs e storys diarias comunicando, en principio, el lanzamiento del nuevo local y posteriormente novedades de STADIUM. Se realizará una segmentación demográfica, geográfica y por intereses para poder establecer una relación con los consumidores y su posterior fidelización. Se comienza con la campaña de “Próximamente” en diciembre del 2017 para informar al cliente y generar expectativas, se anunciará el evento de inauguración para principios de Enero. Durante todo el resto del verano se sigue con la campaña “After Beach” dirigida a aquellos clientes que pasan el verano en la ciudad con un happy hour de 18:00 a 20:00 para aumentar el tráfico en esa franja horaria aprovechando el buen clima en esta estación.

En Marzo se celebrará San Patricio por lo cual se promocionará durante una semana el evento para atraer público en la fecha donde también se ofrecerán promociones desde las 17:00hs Para la fechas ligadas al mundial se aumentará la inversión en publicidad comunicando todas las comodidades del establecimiento destinadas a transmitir los partidos de la selección y reluciendo la experiencia que ofrece STADIUM para dicho programa. Luego de la segunda quincena de Julio se lanza el “mes del Amigo” ofreciendo descuentos en mesas de más de 5 comensales para incentivar a la audiencia a elegir el restaurante como destino de salidas semanales y aumentar la demanda en los días que se produzcan valles.

En los meses de Septiembre y Octubre además se publicarán anuncios del día de la primavera y de Halloween en sus respectivas fechas. A su vez, durante el mes de diciembre habrá temática navideña y de fin de año. Durante todo el año a su vez se mantendrán posteos sobre platos, menús ejecutivos, promociones, y novedades de STADIUM a modo de recordación de marca. Se invitará a personajes públicos con los cuales nuestro target se

sienta identificado para que promocioe el restaurante mediante sus redes sociales, en un principio por canje y luego se podrá negociar por dinero. Todo este plan a su vez estará ligado a la agenda deportiva que se presente el año que viene en todas las disciplinas que nuestro target mencionó como favoritas en el estudio realizado. Los deportes favoritos para ver de los encuestados son el fútbol (56%), el Tenis (31%), y en un tercer escalón el Rugby, los deportes extremos, y el básquet (todos con el 15%). De aquellos con mayor intención de compra (probable y definitivamente irían) vemos que esa tendencia aumenta aún más, alcanzando el el futbol un 75%, el rugby un 41%, básquet 19%, y deportes extremos 17%; esto confirma que aquellos encuestados con más tendencia a ir al restaurante son aquellos con mayor interés en ver deportes; de los deportes elegidos, se destaca el hecho de que la mayoría son deportes en equipo, salvo el tenis. Esto nos da la pauta de que estos consumidores tienen un motivo social a la hora de ver deportes.

Distribución del presupuesto

MES	CALENDARIO COMERCIAL	INTRODUCCIÓN	APERTURA	LA TROBADA	LA TROBADA	LA TROBADA	LA TROBADA	LA TROBADA	LA TROBADA	LA TROBADA	LA TROBADA	LA TROBADA	TOTAL	%
DICIEMBRE	\$ -	\$ 93.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 93.000,00	24%
ENERO	\$ 1.850,00	\$ -	\$ 2.090,00	\$ 30.700,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.250,00	\$ 38.880,00	5%
FEBRERO	\$ 1.850,00	\$ -	\$ -	\$ 12.300,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.850,00	\$ 18.880,00	5%
MARZO	\$ 1.850,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13.500,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.250,00	\$ 17.600,00	4%
ABRIL	\$ 2.400,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 16.200,00	\$ 18.600,00	5%
MAYO	\$ 2.400,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 16.200,00	\$ 18.600,00	5%
JUNIO	\$ 650,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 78.380,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.250,00	\$ 81.000,00	21%
JULIO	\$ 1.850,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.890,00	\$ 3.300,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.250,00	\$ 9.000,00	2%
AGOSTO	\$ 2.400,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.800,00	\$ 9.000,00	2%
SEPTIEMBRE	\$ 1.850,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13.500,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.250,00	\$ 17.600,00	4%
OCTUBRE	\$ 1.850,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 12.300,00	\$ -	\$ -	\$ 4.850,00	\$ 18.880,00	5%
NOVIEMBRE	\$ 2.900,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 32.790,00	\$ 16.700,00	\$ 18.600,00	5%
DICIEMBRE	\$ 1.850,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.250,00	\$ 2.250,00	\$ 36.880,00	9%
TOTAL	\$ 22.300,00	\$ 93.000,00	\$ 2.090,00	\$ 43.000,00	\$ 13.500,00	\$ 79.980,00	\$ 3.300,00	\$ 13.500,00	\$ 12.300,00	\$ 32.790,00	\$ 77.500,00	\$ 393.000,00	100%	
%	5%	24%	1%	11%	3%	20%	1%	3%	3%	8%	20%	100%		

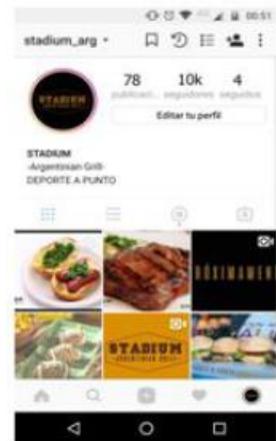
Como se puede apreciar en la tabla precedente, el presupuesto destinado a comunicación para el primer año del negocio tiene como fuertes a las campañas de introducción del restaurante, la campaña relacionada con el mundial, y la campaña de recordación de marca; esto se justifica, en principio, con que triunfar en la apertura es fundamental para lograr ser recomendados por los clientes y multiplicar la base de clientes habituales; en cuanto al mundial, promete ser el evento de mayor consumo en el año y consecuentemente amerita una inversión que no solo significará la obtención de ventas incrementales sino también la captación y fidelización de nuevos clientes; por último, la campaña de recordación de marca es fundamental en términos de lograr el posicionamiento deseado, y aparecer en el top of mind de los consumidores.

En términos estacionales, las inversiones siguen un esquema de mayor inversión para el lanzamiento, una inversión sólida y constante durante el periodo de adaptación, para luego generar una llanura en términos de inversión, que luego aumentará en los últimos meses del año.



Instagram¹⁷

Esta red es clave para generar tráfico tanto desde la empresa como desde el usuario, invitándolo a que mencione STADIUM y lo publicite en sus cuentas personales. Aprovechando las ventajas que ofrece esta red social en cuanto a difusión se creará un sistema de puntos, que luego el cliente canjeará por determinados productos, los cuales serán obtenidos mediante menciones o publicaciones que éste haga en su cuenta personal mencionando el local.



Facebook¹⁸

Se mantendrá la misma agenda de campañas que para Instagram amoldando los anuncios al target que utiliza esta red. Se realizará una fan page donde se publicará todo lo antes descrito y se brindará información de dirección, horarios, precios, etc. También se realizará una segmentación demográfica y geográfica para generar mayor exposición y además establecer un contacto directo con la gente mediante comentarios y el chat.

¹⁷ Ver Anexo – Piezas digitales Instagram

¹⁸ Ver Anexo – Piezas digitales Facebook



Gráficas¹⁹

Se colocarán dentro y fachadas de las instalaciones del shopping Alto Palermo apoyando las campañas planteadas en las redes, eventos, imágenes de los principales platos con el logo, y el slogan característico. Las distintas acciones se detallan en la siguiente tabla:

ACCIONES GRÁFICAS EN EL SHOPPING	
DICIEMBRE	Backlight Cnel Diaz sobre Rapsodia
ENERO	Plotteo de puertas ingreso Arenales: Mc Donald's
FEBRERO	Backlights baños (pasillos)
MARZO	Plotteo columna redonda Arenales
ABRIL	Backlights baños (pasillos)
MAYO	Backlights baños (pasillos)
JUNIO	Lona espectacular 3 x15- Santa Fe -
JULIO	
AGOSTO	
SEPTIEMBRE	Plotteo columna redonda Arenales
OCTUBRE	Backlights baños (pasillos)
NOVIEMBRE	Backlights baños (pasillos)
DICIEMBRE	Plotteo de puertas ingreso Arenales: Mc Donald's

BTL

Se planea decorar la principal escalera mecánica que se dirige al entresuelo donde se encuentra el local de Stadium como si fuera la entrada a la cancha, para atraer a los consumidores. El objetivo de esta campaña es lograr que el target elegido se sienta atraído por la experiencia de STADIUM antes de entrar al local, conozca el servicio que se brinda y lo considere como la principal opción a la hora de salir a comer sintiéndose identificado con

¹⁹ Ver Anexo – Gráficas Shopping

el lugar. La escalera será cubierta por un túnel similar a las mangas utilizadas en los distintos deportes para los ingresos de los jugadores al estadio, y dentro de la misma habrán luces, carteles, y parlantes que tendrán ruidos típicos de los distintos estadios del mundo y de distintos deportes (relatos cortos de futbol, básquet, tenis, futbol americano, etc.)

Además, se planea realizar un evento el día de la inauguración, donde se abrirán las puertas del local al público por primera vez ofreciendo happy hour extendido de 17:00 a 21:00 y se invitarán a figuras públicas representativas para el target. Esto se relaciona con otra estrategia comunicacional de la compañía, que será la utilización de influencers para promocionar el local.

Google Adwords

Se destinará dinero en posicionarnos entre los primeros puestos del buscador para generar promoción y visibilidad de marca. Las palabras claves seleccionadas redirigirán a los usuarios a las distintas redes de la compañía.

Precio

En cuanto a la estrategia en términos de precios, la misma debió ser ajustada luego de realizar la investigación de mercado pertinente; la misma será de valor percibido, ya que se buscará posicionar al restaurant como una opción gastronómica de gran valor. Los resultados de la encuesta permiten dividir a los clientes en tres grupos diferenciados según el nivel de gasto que están dispuestos a afrontar.

En primer lugar, la encuesta refleja que el 75% de los encuestados que probable o definitivamente vendrían al restaurant suelen gastar entre \$150 y \$350, y el 60% de ellos está dispuesto a gastar entre \$300 y \$500 por una propuesta como la que se planea ofrecer; entendiendo que se trata de la mayoría de las personas que elegirían dicha propuesta, este dato permite pensar que lo más conveniente es buscar un menú de cabecera que ronde entre los \$400 y \$450, asumiendo que el valor ofrecido en la propuesta puede justificar el leve aumento del gasto típico que esto supone.

A su vez, otro dato que emerge de las encuestas realizadas es que más del 30% del total de los interesados en probar esta nueva propuesta están dispuestos a pagar hasta \$300 por la misma. Tratándose de un porcentaje tan grande, se decidió aprovechar una circunstancia espacial del local que se ocupará para poder servir a estos clientes y que no se conviertan en oportunidades perdidas: se utilizarán los metros semicubiertos para crear un área sin

servicio de mozos, donde los clientes puedan acceder a una barra de autoservicio de los menús de comida rápida, sandwichería. y appetizers del restaurant; ya que los dos atributos identificados como más importantes para este segmento son el precio y la variedad en el menú, se buscará generar para este sector un menú simple pero variado, entendiendo por esto que existan más de 4 alternativas de sándwiches, appetizers, y comidas rápidas, que se ajusten a los requerimientos y necesidades de los distintos clientes, permitiendo un ticket por persona de entre \$250 y \$300. (En la sección de Evidencia Física se encuentra un desarrollo más extenso del lay out)

Por último, se identificó el grupo más pequeño de los encuestados interesados en la propuesta, que son aquellos que pagaría más de \$500 por una salida en el restaurant. Para cosechar este valor, habrá opciones especiales de menú y bebidas de mayor nivel y precio disponibles; el 25% de estos clientes elige vinos como su bebida predilecta para acompañar sus cenas, y el 30% elige carnes como su comida predilecta. Esto nos permite inferir que serán estos los clientes que elijan cortes de carne más premium que los tradicionales, y probablemente lo acompañen con las mejores selecciones de la bodega. Estar preparados para este tipo de demandas no supone asumir demasiados riesgos, ya que siendo la minoría de la clientela basta con tener una bodega e ingredientes almacenados para dicho fin (ninguno de estos elementos es perecedero).

Esta estrategia tiene como principal ventaja la posibilidad de servir a los tres tipos de clientes detectados de la mejor manera, cosechando la mayor cantidad de valor posible; si bien implica posicionar a la marca un poco por debajo de la competencia en términos de precios, se puede considerar esto como un sacrificio en el margen de rentabilidad en el periodo de introducción, para luego fluctuar hacia un precio mayor, sustentado por el nivel percibido del servicio a ofrecer.

Personal

En cuanto a las personas que trabajarán en el restaurante, serán atributos fundamentales la cordialidad y la orientación hacia la satisfacción del cliente , valores que compartirá toda la organización; si bien a través de la implementación de tablets de autogestión reduciremos el contacto humano entre los clientes y los empleados, existen aún puntos de contacto y estos han de representar la excelencia que el restaurante pretende ofrecer, ya que los pedidos no serán retirados por caja sino que serán entregados por mozos. Un rasgo característico de la empresa es que no empleará personal sin experiencia, esta medida es tomada por la empresa para evitar contratiempos con los clientes a los cuales queremos lograr fidelizar desde el primer contacto que tengan con el restaurante para así lograr que este disfrute de una experiencia única con sus allegados. También se tendrán en cuenta a la hora de la

contratación de personal su manejo del idioma inglés específicamente para aquellos que mantengan contacto directo con el cliente, sobre todo las recepcionistas que acomodarán a los mismos. A su vez, también serán claves aquellos empleados dentro de la cocina, y aquellos que se encarguen de las compras de mercadería, para contar siempre con suficiente stock y de primer nivel. En cuanto a la atención del cliente, la misma será dada de la siguiente forma: Una vez que el mismo llega al local para disfrutar de su comida es recibido por el maître,²⁰ el cual lo acomodará de acuerdo a la cantidad de personas que sean, siempre considerando con prioridad aquellas mesas que hayan sido reservadas previamente. Cuando el cliente esté acomodado en su mesa, se le proveerá la tablet con la cual auto gestionará el servicio, si así lo desea el cliente puede llamar al mozo desde la tablet y que éste le ofrezca un servicio de mesa tradicional. Sea cual fuere su decisión primero se le dará un aperitivo para que coma mientras realiza y espera los pedidos, y una vez que realizado éste, el camarero le acercará las bebidas en un principio y luego la comida una vez que se encuentre preparada.

En cuanto a la conformación de la fuerza de trabajo²¹ y sus principales tareas, la siguiente será la misma:

- Maitre Principal: Es el responsable de coordinar con los restantes Maîtres la distribución de tareas. Es el jefe de salón, siendo de su incumbencia juntamente con los demás Maîtres la dirección del personal, debiendo procurar que éstos cumplan diligentemente sus funciones específicas; es asimismo el encargado de distribuir los comensales en las distintas zonas del salón comedor para su mejor atención. Puede tomar las comandas y colaborar en forma directa con sus subordinados para la mejor atención de los clientes.
- Camarero: Es de su incumbencia la preparación de la llamada "mise en place" o de su lugar de trabajo, donde atiende al público en el servicio de comedores y bebidas.
- Coctelero: Es el empleado que sirve bebidas y cócteles en los mostradores para ser servidos al público y en las mesas por el mozo.
- Cocinero: Es el encargado de las distintas especialidades gastronómicas; la integración de las partidas está condicionada a las especialidades que figuran en el menú y al número de plazas de cada establecimiento en determinadas especialidades gastronómicas.
- Parrillero - Rotissoire: Es el parrillero, quien tiene a su cargo, los embutidos, achuras, carnes y pollos, etc., que salen del grill.
- Minutero: Es el encargado de preparar los platos denominados minutos.

²⁰ Ver Productividad – Diagrama 1 en Anexo.

²¹ Ver Tabla 7 - Personal en Anexo.

- Cafetero: Es el personal que cumple sus tareas específicas en la preparación del café para atender los pedidos de los mozos y comises. Sus tareas incluyen la preparación de infusiones, bebidas frías y calientes, sándwiches, waffles, panqueques, tostados, etc.
- Técnico Especializado: Encargado de la iluminación y el sonido del restaurante. Oficia tanto como DJ, como técnico reparador de los sistemas de audios presentes en las mesas. Además, estará a cargo del manejo de las redes sociales y de la programación deportiva que se brindará en el local.
- Empleado Principal Administrativo: Es el responsable de cumplir y/o hacer cumplir funciones determinadas bajo su responsabilidad (cuenta corriente, costos y control, compras, ventas, control, depósito, gambuza, cajeros principales, personal de procesamiento de datos y actividades similares).

Con respecto al funcionamiento en general del local el mismo se encontrará abierto al público de Domingos a Miércoles de 10.00 am a 12.00 am mientras que de Jueves a Sábados estará disponible de 10.00 am a 02.00 am. A continuación, se dará un detalle más específico de los horarios de funcionamiento y también se podrá encontrar una tabla que explica lo mismo en el anexo.

El local comenzará a trabajarse a las 9.00 am y entre este horario y las 10.am tanto los mozos como el cafetero se dedicarán al acondicionamiento del local para su puesta en funcionamiento, por su parte el empleado administrativo se encargará del control de stocks y de la recepción de pedidos a los proveedores como también de realizar los mismos. A partir de las 10.00 am y hasta las 12.00 pm se servirá desayuno, dejando espacio a partir de este último horario el inicio de la hora del almuerzo, el cual se realizará hasta las 02.00 pm. Por la tarde, de 03.00 pm a 07.00 pm se incurrirá en el horario de la merienda y la cena se servirá hasta las 12.00 am. Una vez finalizado este horario, sólo se podrán servir bebidas a los clientes que se encuentren en el local hasta el horario que se encuentre abierto según la disponibilidad de horarios explicada previamente. En este horario el personal que quede en el restaurante procederá a realizar la limpieza del mismo y preparar todo para el cierre del mismo, dando lugar a aquellas que lleguen a incorporarse al sector semicubierto del restaurante.

Productividad

Se reducirán recursos y tiempos necesarios para lograr un volumen de producto/servicio objetivo y así aumentar la productividad. esto se llevará a cabo mediante las siguientes acciones:

Se reducirán tiempos de entrega del menú, toma de pedidos y cobros gracias a la colocación de tablets en cada mesa.

El cliente al sentarse encontrará dicho dispositivo el cual le servirá de menú, avisos al mozo, pedir la cuenta, hacer sugerencias, control de volumen del audio, entre otras funciones, consultar grilla de programación, entre otras funciones. Mediante la propuesta de tablets antes descritas se incluirá al consumidor de manera más activa en el proceso de producción a modo de “autoservicio” disminuyendo tiempo y costos que aumentarán la tasa de productividad. La forma de autogestión es la siguiente: el cliente se sienta, recibe la tablet, en caso de requerir la ayuda o el servicio tradicional de un mozo, presionará para llamar al mozo, el cual inmediatamente se acercará y resolverá la cuestión. En caso de emplear la tablet, se elegirá del menú el pedido, una vez elegido se procederá a una revisión para que el cliente esté seguro que pidió correctamente, si no realiza modificaciones y confirma, la orden va directamente a la cocina. Una vez preparado el pedido (en caso de bebidas esto será en el momento), el mozo llevará a la mesa lo que corresponda. En cualquier momento que el cliente lo desee, puede emplear la tablet para seguir realizando pedidos.²²

Además, el cliente que decida el servicio de mesa en el sector exterior éste será aún más autogestionado. El cliente se acercará al mostrador, realizará el pedido y efectuará el pago, las bebidas que ordene las retirará inmediatamente en la barra. Si además ordena un plato elaborado, se le entregará un dispositivo vibrador y sonoro (pager) que le avisará al cliente cuando su plato esté listo para que se acerque a la barra a retirarlo.²³ De esta forma se elimina por completo la labor de los mozos, pudiendo estos encargarse exclusivamente del sector cerrado.

Otra medida de agilización importante es la del pago. El cliente ordenará la cuenta directamente desde la tablet y ésta figurará en detalle para que pueda ser revisada, en caso de posible error se llamará al mozo para consultar. Si el cliente la considera correcta, seleccionará el método de pago: tarjeta de débito/crédito o efectivo. En caso de seleccionar efectivo, deberá ingresar el monto con que abonará, de esta forma el mozo se acercará directamente con el vuelto justo y así no tendrá que ir y venir más de una vez. En caso de pago con tarjetas será igual, el mozo se acercará con el posnet para proceder al pago y la entrega del recibo en la mesa. En ambos casos el mozo entregará un ticket impreso para el cliente y le consultará si tiene ticket de estacionamiento para ser sellado. Una vez finalizado el pago, el cliente se retira y el mozo limpiará y pondrá en condiciones la mesa para el próximo cliente.²⁴

²² Ver Productividad – Diagrama 2 en Anexo.

²³ Ver Productividad – Diagrama 3 en Anexo.

²⁴ Ver Productividad – Diagrama 4 en Anexo.

A su vez se fomentará al consumidor a concurrir al local en determinados momentos del día o la semana para influir en los flujos de demanda y así llenar valles y reducir picos de la misma a través de promociones, happy hours, menús ejecutivos al mediodía, actividades esporádicas relacionadas a eventos deportivos puntuales (que variarán según fechas y horarios de los mismos).

En cuanto a la medición de los tiempos en estas tareas se puede decir que el cliente desde que llega hasta que se acomoda en su lugar, no pasan el minuto, ya que es simplemente ubicarlo donde éste desee. En caso de demora, dependerá de la concurrencia de gente en el momento y cuanta gente haya esperado, de todas formas siempre se le dirá un aproximado del tiempo que deberá esperar para que éste decida si esperar o buscar otro lugar.

Para los servicios de mesa en la zona interior, las bebidas no tardarán más de 5 minutos en ser alcanzadas al cliente, dependiendo de las tareas que pueda estar haciendo el mozo, pero normalmente serán entregadas entre 1 y 2 minutos desde que el cliente emitió la orden a través de la tablet. Los platos en cambio tardarán según la complejidad del mismo. Respecto a los pagos también, se estima que entre que el mozo recibe la orden de la cuenta y el monto total con que pagará el cliente (en caso de efectivo) hasta que le lleva el vuelto y sella el ticket de estacionamiento (si corresponde) no demorará más de 5 minutos. En los pagos con tarjeta será lo mismo, ya que el mozo se acerca una única vez con el posnet para que el cliente efectúe el pago. Los mozos deberán estar siempre atentos a la pantalla donde se los solicita para que los tiempos siempre ronden su normalidad. En el caso de los tiempos cuando el cliente se sienta afuera, estos dependerán de él mismo. En el caso de las bebidas, una vez ordenado y abonado, será él quien decida en que momento ir a retirarlas. En el caso de las comidas, tardarán según su elaboración, pero también el cliente deberá estar atento al dispositivo vibrador para ir a buscarlo lo más inmediatamente posible.

Por último, para asegurar la disponibilidad de lugar para los clientes, éstos podrán reservar a través de Restorando. Ingresando a la app o la página de dicha guía, los clientes podrán elegir un día y reservar para la cantidad de personas que quiera. De esta forma se le asignará el espacio que solicitó. La reserva se respetará siempre y cuando el cliente llegue antes de los 20 minutos de la reserva, si no se pondrá en disponibilidad para otro cliente que desee el lugar.

Procesos

Ligado a esto último, en cuanto a los procesos que se llevarán a cabo en el local, buscaremos la máxima agilización posible; en lo relativo a pedidos y procesamiento de

órdenes y pagos, se logrará a través del uso de tablets gracias a la inmediatez en la recepción de pedidos en la cocina; en cuanto a las compras de materia prima, el encargado de local buscará mantener los stocks siempre en niveles óptimos para garantizar la frescura de los platos y evitar desechar materia prima por vencerse o pudrirse (las mermas o faltantes serán mayores los primeros meses hasta que se avance en la curva de aprendizaje y se acomode y gestione adecuadamente la demanda). Otro proceso de importancia en el negocio será la transmisión de eventos deportivos, ya que implicará la disposición de un contenido deportivo amplio, variado y en lo posible en vivo en las distintas pantallas del local y la correspondiente conexión de audio, como ya se dijo, el responsable de esta tarea será el técnico especializado. Para realizar esta tarea, éste deberá confeccionar una grilla de programación detallada con todos los eventos que habrá en exhibición en cada momento del día y con antelación a por lo menos una semana. Esta grilla estará disponible en las tablets para que el cliente pueda consultarla y programar una visita al local con anticipación.

Como se detalla en el diagrama de flujo relativo a la cocina²⁵, las tareas correspondientes tienen un orden a seguir. Una vez llegada la orden al cocinero, este verifica la disponibilidad de los insumos necesarios, de no haber disponibilidad se realiza la requisición correspondiente a la gerencia para su reposición; además automáticamente se ocultará el plato que no es posible preparar del menú electrónico para evitar disgustos en los clientes si estos lo eligen. En el caso normal de que haya insumos suficientes, el cocinero procede a la preparación y posterior presentación del plato para que luego el mozo alcance el mismo a la mesa correspondiente. Como se mencionó, de no haber existencias de algún insumo, éstas deberán ser repuestas en la brevedad. Quien se encargará de esta tarea es el empleado principal administrativo; realizará las compras en el mercado correspondiente y se encargará de la recepción de los pedidos, una vez recibidos son llevados a la cocina para que los responsables de la cocina almacenen dónde corresponda (despensa, refrigerador o congelador).

En cuanto a los tiempos se puede decir que, dependiendo de la complejidad en la elaboración del plato, la preparación de los mismos no superará los 20 minutos, este es el tiempo máximo en condiciones normales de trabajo para el plato más elaborado. Otros platos pueden tardar entre 10 y 15 minutos. En el caso de ausencia de ingredientes, los mismos serán repuestos al día siguiente, ya que se debe mantener la totalidad de los platos disponibles para los clientes.

²⁵ Ver Procesos – Diagrama 2

Evidencia física

Al tratarse de una propuesta tematizada en el deporte, se entiende que los dos atributos principales de la evidencia física serán, por un lado, las pantallas a través de las cuales se transmitirán eventos deportivos y, por el otro, los elementos de decoración que generarán un ambiente embebido en el deporte y una experiencia mucho más profunda.

En lo relativo a los equipos tecnológicos involucrados en la presentación física del lugar, una empresa de sonido e iluminación será la encargada de instalar y dejar operativos todos los componentes tecnológicos fundamentales para Stadium; entre ellos se destacan:

- 50 Campanas de sonido con programación independiente vía wi-fi.
- 70 tablets
- 8 parlantes interiores y 6 exteriores para sonido funcional.
- Pantalla 2,5x5 mts.
- 40 TVs LED
- Centro de comando de video, programación de 16 monitores y splitter para 60 salidas.
- 4 cabezales móviles con programaciones ambientales.
- Iluminación perimetral interior LED.
- Iluminación perimetral exterior LED.

En pos de entender cuáles son los intereses en relación a la decoración del local, se decidió analizar cuántos encuestados que eligieron los distintos deportes valoran la decoración en las propuestas gastronómicas que suelen frecuentar; los más interesados en la misma resultaron ser aquellos que ven Fútbol Americano (30%), Automovilismo (26%), y Deportes Extremos (23%), seguidos luego por aquellos que ven rugby (21%), Tenis (20%) y Fútbol (19%). Si bien la intención en cuanto al concepto del restaurant es generar un lugar que sea integrador hacia todos los deportes, estos datos son de utilidad a la hora de definir cuáles van a ser los elementos que compongan la decoración del local.

Características y funciones de las tablets

Las tablets que se emplearán en el restaurant serán de última generación para que la experiencia del cliente con la misma sea satisfactoria y efectiva. Si bien las funciones de la misma no requieren de grandes procesadores o memorias, no se puede recurrir a las tablets de media gama ya que por un lado suelen tener menor vida útil y por otro se corre el riesgo de mal funcionamiento. El modelo elegido es 101 Magnus de la marca Archos, dado que es muy efectivo y de alta gama y a un precio más que accesible (se estima que pueden conseguirse en el exterior a un precio no mayor de 150 euros). Son de vida útil prolongada y su batería puede llegar a durar un día entero. Tiene un sistema operativo Android Kit Kat, un

procesador de 1,3Ghz, una pantalla de 10.1 pulgadas y una resolución de 1024x600 pixeles. Se comprarán 70 tablets para poder abastecer todas las mesas y tener algunas de repuesto para cuando se agoten las baterías o alguna sufra algún desperfecto.

La tablet tendrá un software muy intuitivo, dinámico y bien diseñado para que su uso sea sencillo y práctico. Tendrá un menú principal con las funciones que podrá realizar el cliente.

A continuación, se detallan dichas funciones y las distintas tareas que podrá realizar el cliente con las tablets:

- Revisar los platos y bebidas del menú con sus respectivos precios
- Consultar las calorías e ingredientes que poseen los mismos
- Tiempo de demora aproximado de los platos
- Ver las imágenes de los platos
- Llamar al mozo por consultas, recomendaciones, sugerencias, etc.
- Pedir la cuenta y ver su detalle
- Seleccionar método de pago
- Consultar la grilla de programación de espectáculos deportivos que se transmiten en las pantallas, tanto del mismo día como de los siguientes 6 días.
- Controlar el volumen de las campanas de audio
- Elegir el audio que desean escuchar, puede ser música de ambiente o el audio correspondiente a la pantalla que deseen

Las 4 E

Entendiendo que gran parte de lo que valora el cliente en un servicio gastronómico es intangible, ya que lo único tangible es la comida, es fundamental hacer hincapié en el entretenimiento, las emociones, la empatía y las experiencias.

Entretenimiento

Uno de los aspectos centrales del restaurant es la transmisión de una amplia variedad de espectáculos deportivos para que quienes quieran puedan verlos y escucharlos con las campanas de audio provistas en cada mesa. Si bien aquellos que asistan al restaurant lo harán principalmente para comer y pasar un rato con quienes lo acompañen, dicha transmisión no representará la principal atracción, pero sí un aspecto vital para la ambientación y entretenimiento dentro del establecimiento.

Emociones

La parte emocional en el restaurant vendrá dada por la pasión por el deporte. Si bien, como ya se dijo, el deporte no es la principal atracción, el fanatismo por los diferentes deportes estará a flor de piel mientras los consumidores estén dentro del local. Más aún en la transmisión de eventos de gran escala y popularidad, como por ejemplo la copa mundial FIFA de fútbol, cuando la gente concurrirá al local para disfrutar y celebrar los partidos disputados por la selección argentina.

Empatía

En este aspecto se buscará siempre escuchar al cliente. Mediante las tablets, además de pedir y elegir la comida, el cliente podrá valorar, sugerir y recomendar tanto el servicio gastronómico y atencional general como también cada plato que consuma. Estas sugerencias serán atendidas correspondientemente para poder lograr una mejora continua del servicio y que la satisfacción y lealtad del cliente permanezcan en crecimiento constante.

Experiencias

A través de lo dicho en los puntos anteriores se buscará lograr una experiencia completa y general innovadora. El cliente vivirá sus comidas de una forma diferente. Para complementar esto, la ambientación deportiva e iluminación harán sentir a los consumidores como dentro de un estadio donde pueden observar diferentes deportes de forma simultánea.

Estrategia de marca y mensaje

Tratándose de un restaurante nuevo se utilizará una estrategia de marca única para la denominación e identificación del mismo, la misma será Stadium, acompañada por una breve descripción de la oferta gastronómica que completará el logotipo: Argentinian Grill (Ver imagen).

Para ambos conceptos se utilizó el idioma inglés ya que en dicho mercado este idioma se percibe como un servicio de nivel internacional, por lo tanto, aporta una idea de prestigio y alta diferenciación. Se eligió la palabra Stadium para que la marca se corresponda con la temática deportiva que poseerá el restaurante. Dicha palabra, estadio en inglés, es un concepto amplio dentro del mundo del deporte ya que en su mayoría se disputan dentro del mismo. En cuanto a la frase descriptiva de la propuesta gastronómica, la cual traducida es

parrilla argentina, indica el principal fuerte del restaurante, sin embargo esto no será lo único que se ofrecerá en el mismo. Finalmente, respecto a los colores implementados, se eligieron el negro, vara de oro (mezcla de dorado y naranja) y blanco, estos a grandes rasgos transmiten seriedad, alegría y amistad.

Por otro lado, está el slogan “Deporte a punto”, el cual hace referencia tanto al deporte como a la comida. La marca no cuenta con un isotipo correspondiente.

A través de la campaña de comunicación el principal objetivo será transmitir la idea de la temática deportiva del restaurante. Como se observa en las imágenes se busca constantemente asociar el alto nivel de la comida como también con el deporte. En las siguientes imágenes se observa el logo y sus respectivas variantes de color junto con el slogan.



- DEPORTE A PUNTO -

Brief de publicidad

- Problema/Objetivo: Obtener awareness y dar a conocer el servicio.
- Producto/Servicio: Restaurant premium con temática deportes, dentro del shopping Alto Palermo (con entrada propia).
- Consumidor: Personas entre 18 y 60 años, ABC1 y C2, que disfruten del entorno del deporte, tanto practicarlo como ser espectador.

- Posicionamiento (Identificación y diferenciación): Se buscará un posicionamiento a la altura de los competidores (Hard Rock Café y Johnny B Good), haciendo foco en nuestro diferencial en términos tecnológicos.
- Promesa: “Somos una opción gastronómica premium, tope de gama, que está a la altura de las mejores propuestas del mercado; además de servir comida nacional, somos los más tecnológicos”
- Apoyo a la Promesa: Tablets para ordenar, pantallas con deporte en vivo desde todas partes del mundo, audio sectorizado con campanas para cada mesa (permite seleccionar el audio de la pantalla que más le interese), estacionamiento dentro del shopping, a nivel gastronómico se ofrecen platos con comidas de estilo nacional (cortes de carne, cerdo, pollo, y menús vegetarianos) tematizados también en el deporte.
- Tono de Comunicación: emocional, apelando a los sentimientos de diversión y status.
- Impresión Neta del Consumidor: lo más importante es que se queden con la imagen de un restaurante nuevo, con una gran puesta en escena, y una propuesta gastronómica nacional, pero gourmet y de calidad.
- Estrategia de Medios: Foco en el marketing digital, orientado fuertemente a redes sociales (Facebook e Instagram). Campaña visual dentro del centro comercial Alto Palermo y en los espacios disponibles en sus cocheras.

Flor de servicios

La flor del servicio incluye:

- Información: instrucciones de uso sobre el servicio y de la tableta en particular, horarios de atención y de reserva y precio. También se incluirá la información nutricional de los platos y todos sus ingredientes.
- Consultas: si bien se podrán efectuar los pedidos y las cuentas a través de las tablets, los mozos estarán a disposición de los clientes para consultas o bien para realizar los pedidos directamente a ellos.
- Toma de pedidos: se realizará a través de los menús digitales disponibles en las tablets.
- Hospitalidad: los mozos darán la bienvenida a los clientes y ubicarán en los lugares donde éstos lo requieran. El trato será con amabilidad y cordialidad. Además el lugar estará siempre en condiciones óptimas de higiene y orden para que la comodidad de los clientes sea plena.

- Cuidado: brindaremos servicios de cuidado tales como el estacionamiento incluido durante su estadía en el restaurante y el empaque de la comida que se quieran llevar en caso de que lo deseen.
- Excepciones:
 - Pedidos especiales: el personal estará capacitado para atender los diferentes pedidos especiales que podrían surgir por parte de los clientes, como por ejemplo necesidades infantiles o por discapacidad o desviaciones de los procedimientos operativos normales.
 - Solución de problemas: el personal también estará capacitado para cuando ocurran diferentes problemas, por ejemplo, cuando el cliente no sabe usar el servicio o falla algún equipo.
 - Manejo de reclamos, sugerencias y elogios: esta actividad requiere de procedimientos bien definidos. El personal debe ser capaz de dar una respuesta adecuada con rapidez
 - Restitución: muchos clientes esperan recibir algún tipo de compensación por fallas graves de desempeño durante todo el proceso de servicio. En este caso, estas compensaciones varían desde un descuento hasta una cena gratis dependiendo de la gravedad de la falla.
- Facturación y Pago: cuando los clientes terminen de comer y deseen saber el monto a pagar, así lo solicitarán mediante la tableta y el monto final aparecerá en la pantalla. Ellos mismos procederán a aceptar el monto y elegir el medio de pago (efectivo, tarjeta de crédito o débito) para luego realizar el mismo.

Objetivos del proyecto

- Facturación anual mínima: \$58.771.006; según los comercializadores de las propiedades comerciales de IRSA, el local que se ocuparía no puede tener un contrato con un objetivo de facturación menor a ese, y sería el valor mínimo para operar sanamente por encima del VMA.
- Tickets mensuales: 16.500; por la cantidad de mesas que entran en un local de las dimensiones del nuestro, y teniendo en cuenta su ubicación y el flujo de gente, debemos esperar al menos esa cantidad de tickets en promedio, debido a la estacionalidad de la industria, para poder pensar en una ocupación diaria sana.
- Conseguir estar en el top of mind de los consumidores de la Capital Federal luego de un año de la apertura del local.

- Estar entre los primeros lugares en los rankings de guías de restaurantes como Guía Oleo y Restorando, las cuales están avaladas por profesionales y son altamente consultadas por los clientes en las distintas zonas de la ciudad.

PARTE III - PLAN ECONÓMICO- FINANCIERO

Con la intención de proyectar la performance de Stadium el año de su lanzamiento, y estimar su evolución durante los siguientes 5 años, es importante interpretar el modelo de negocio que se desarrollará, sobre qué estimación de ventas, a qué precio, y qué costos variables y fijos deberá afrontar.

Serán datos importantes también el desembolso inicial para montar la operación, la estructura de financiación que se elegirá, y los posibles escenarios que puede enfrentar la empresa.

Para realizar dicho análisis, se tendrán en cuenta los tres menús más representativos de Stadium:

- Desayuno/Merienda
- Menú ejecutivo
- Cena

Precio

En cuanto a la definición del precio, siguiendo la estrategia de valor percibido, se establecen los siguientes valores promedio para cada uno:

- Desayuno/Merienda \$150
- Menú ejecutivo \$200
- Cena \$400

Los valores anteriores se definen con relación a los precios regulares del mercado, y fueron validados por un experto en gastronomía de IRSA Propiedades Comerciales.

Costo Variable

Aplicando el método de costeo por receta standard (Ver anexo) se obtuvieron los siguientes costos variables unitarios para cada línea:²⁶

- Desayuno/Merienda \$70
- Menú ejecutivo \$100
- Cena \$150

Es importante tener en cuenta que, en pos de un análisis efectivo, no se tendrán en cuenta las horas hombre de los empleados ni los gastos de publicidad dentro de los costos variables, ya que estos se definirán como costos fijos.

²⁶ Ver Anexo – Plan Económico Financiero – Tablas Costeo Variable

Costos Fijos

Asumiendo que los costos variables son únicamente integrados por el consumo de materias primas, es importante entender que habrá un costo estructural importante que cubrir. El mismo estará compuesto por las siguientes erogaciones:

- Gastos generales; aquellos necesarios para el funcionamiento habitual del local
 - Gastos I+D: investigación de mercado anual, para comprender qué posicionamiento real tiene la marca, si se encuentra en el top of mind de los consumidores.
 - Arrendamientos: el alquiler del local tendrá un contrato a 5 años, que contemplará un pago mensual de un 5% sobre las ventas o un VMA (valor mínimo asegurado) de \$250.000
 - S. Profesionales: empresa de maestranza que se encarga del mantenimiento y sanidad del local.
 - Expensas
 - Seguros: para los trabajadores y el material, contra robo, incendio, y accidentes de terceros dentro del local.
 - Otros servicios: mantenimiento y actualización de equipamiento de sonido e iluminación.
- Gastos de Marketing
 - Publicidad: Influencers + Redes. Serán las erogaciones en forma mensual para pauta en redes sociales y pago a influencers en distintas redes sociales.
 - Graficas Via Pública.
 - Canjes: Bouchers de cenas, para realizar acciones de marketing.
- Gastos de Personal

Inversión Inicial

Será previa a la apertura del local, y tendrá que ver con:

- Llave inmobiliaria.
- Impuesto a sello escribano
- Canon de bebidas alcohólica
- Registro de marca
- Investigación de mercado
- Muebles
- Mesas
- Asientos

- Barra
- Masetones
- Recepción
- Artículos de cocina
- Horno
- Plancha asadora
- Cámara refrigeradora
- Refrigerador de bebidas
- Freidora
- Lavavajilla
- Mantelería
- Utensilios de cocina
- Cubiertos
- Instalaciones tecnológicas
- Campanas de sonido
- TV leds 40 pulgadas
- Cabezales móviles con programación ambiental
- Parlantes
- Iluminación LED
- Centro de comando de video

Las estimaciones proyectadas explicadas anteriormente arrojan los siguientes resultados, considerando una Inversión Inicial de \$10.000.000 tomada mediante un préstamo en el Banco Hipotecario con una TNA de 17% a 36 meses, y se pedirá a los socios un aporte de \$5.000.000 para poder soportar un pico de flujo negativo de caja que llega a los -\$14.500.000.

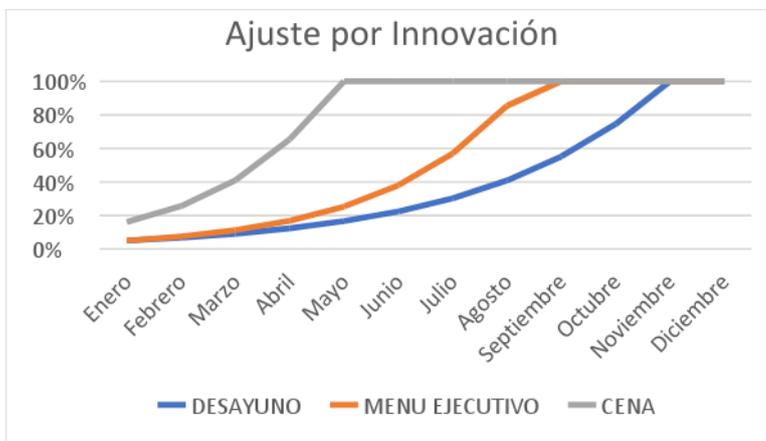
Proyección de ventas

Para la proyección de las ventas del primer año existen dos factores importantes a tener en cuenta:

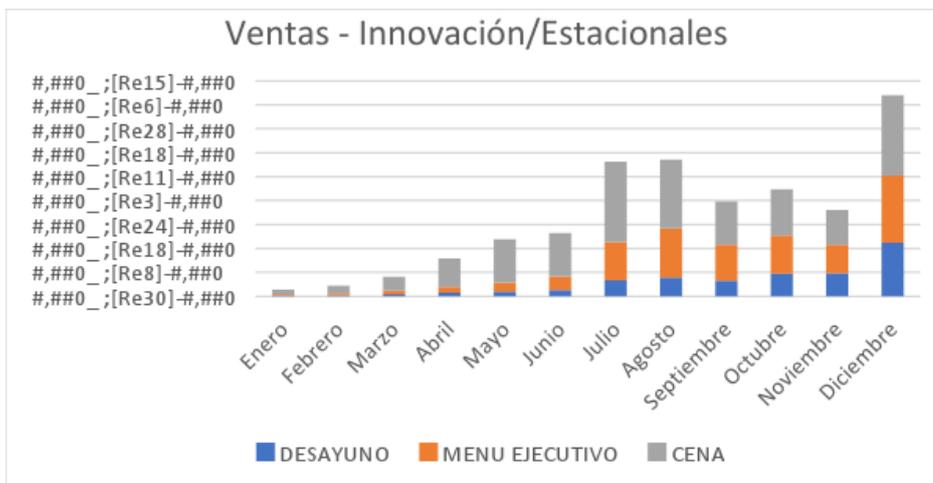
- Ajuste por innovación: las distintas líneas de productos presentarán un proceso de adaptación particular; esto tiene que ver con adecuación de los consumidores a los distintos horarios, y las distintas propuestas, así como también se estima que influirán los esfuerzos de marketing para empujar a cada uno.
 - En cuanto a los desayunos/meriendas, al ser una situación de consumo cotidiana que implica un cambio de rutina para aquellos clientes que son fieles a otras marcas, se espera contar en principio solo con aquellos clientes

innovadores, alcanzando un 5% del potencial total de ventas. Su avance en el mercado se estima en un crecimiento de un 35% mensual, alcanzando su máximo potencial en 10 meses.

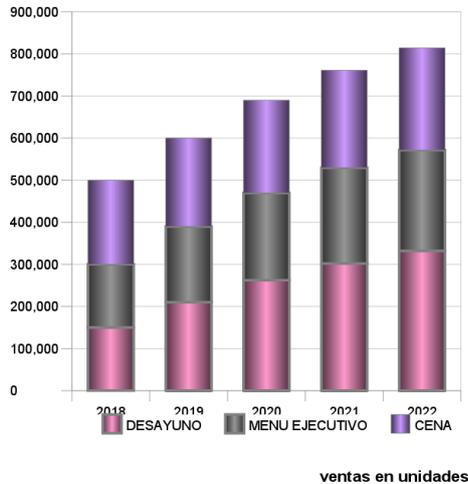
- En cuanto a los menús ejecutivos, también se entiende que el primer mes solo se alcanzará un 5% del potencial total, como en el caso de los desayunos; sin embargo, el crecimiento esperable es más acelerado, ya que se trata de una línea con mayor cantidad de consumidores, y apunta a un target más transaccional, a un ritmo de 50% mensual, alcanzando su potencial máximo en 8 meses.
- En el caso de las cenas, que serán el core del negocio, se espera un ingreso sólido del 15% del potencial de ventas el primer mes, alcanzando el 100% del mismo en 4 meses, con un acelerado crecimiento del 60% mensual, apalancado por las distintas acciones de marketing y campañas publicitarias (dedicadas mayormente a promocional las cenas).



- Estacionalidad: según estudios realizados por Alto Palermo Shopping, la venta gastronómica presenta una distribución la siguiente distribución de sus ventas en los distintos meses del año, producto de la estacionalidad del consumo: (Ver anexo)



En cuanto a la proyección de las ventas desde el 2019 al 2022, se espera un aumento paulatino de las ventas hasta alcanzar el potencial deseado de 300.000 tickets anuales; el mayor crecimiento en términos porcentuales se encuentra en el 2019, pero tiene que ver con el ajuste de los meses menguados por el ajuste por innovación en 2018.



Resultados esperados

AÑO 1 - ESCENARIO NEUTRAL														
INGRESOS	Total	F0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Venta neta total	58.771.006	0	464.000	729.900	1.380.258	2.723.138	4.129.155	4.371.313	8.823.177	8.398.707	5.596.458	6.154.900	4.800.000	11.200.000
Consumo	24.051.458	0	189.887	298.704	564.857	1.114.417	1.689.816	1.788.917	3.610.799	3.437.089	2.290.296	2.518.832	1.964.353	4.583.490
Fijos	11.134.110	10.248.869	842.469	824.469	833.269	824.469	830.926	915.434	1.056.028	1.034.804	913.092	932.214	864.469	1.262.469
Total gastos	35.185.568	10.248.869	1.032.356	1.123.173	1.398.126	1.938.886	2.520.743	2.704.351	4.666.826	4.471.893	3.203.387	3.451.046	2.828.822	5.845.959
Res. Explotación	23.585.438	-10.248.869	-568.356	-393.273	-17.868	784.252	1.608.413	1.666.962	4.156.351	3.926.815	2.393.071	2.703.854	1.971.178	5.354.041
Res. Financiero	-1.579.759		-131.647	-131.647	-131.647	-131.647	-131.647	-131.647	-131.647	-131.647	-131.647	-131.647	-131.647	-131.647
RESULTADO			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
antes de impuestos	22.005.679	-10.248.869	-700.003	-524.920	-149.514	652.605	1.476.766	1.535.315	4.024.704	3.795.168	2.261.424	2.572.207	1.839.532	5.222.395
impuesto s/beneficio	-5.501.420	0	175.001	131.230	37.379	-163.151	-369.191	-383.829	-1.006.176	-948.792	-565.356	-643.052	-459.883	-1.305.599
RESULTADO NETO	16.504.260	-10.248.869	-525.002	-393.690	-112.136	489.454	1.107.574	1.151.486	3.018.528	2.846.376	1.696.068	1.929.155	1.379.649	3.916.796
		-10.248.869	-10.773.871	-11.167.561	-11.279.696	-10.790.242	-9.682.668	-8.531.182	-5.512.654	-2.666.278	-970.209	958.946	2.338.595	6.255.391
CASH FLOW	Total		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo acumulado inicio del mes	0	-10.248.869	-11.436.693	-12.360.889	-13.109.960	-13.504.241	-12.834.122	-11.248.196	-10.877.575	-6.073.256	-1.398.499	-1.306.263	1.807.228	3.383.927
TOTAL COBROS	87.675.020	0	224.576	690.136	1.197.952	2.320.066	3.975.509	5.113.482	7.443.991	10.470.601	8.806.147	7.042.000	6.791.657	8.905.600
TOTAL PAGOS	54.556.400	10.248.869	1.412.400	1.614.331	1.947.024	2.714.347	3.305.390	3.527.557	7.073.370	5.666.282	4.131.390	6.949.764	3.678.166	7.328.902
Saldo neto mensual	-10.248.869	-1.187.824	-924.195	-749.071	-394.281	670.119	1.585.926	370.621	4.804.319	4.674.757	92.236	3.113.492	1.576.698	
Saldo acumulado a final de mes	-10.248.869	-11.436.693	-12.360.889	-13.109.960	-13.504.241	-12.834.122	-11.248.196	-10.877.575	-6.073.256	-1.398.499	-1.306.263	1.807.228	3.383.927	
% G. fijos	32%		32%	73%	60%	43%	33%	34%	23%	23%	23%	27%	31%	22%
% G. variables	68%		68%	27%	40%	57%	67%	66%	77%	77%	77%	73%	69%	78%
Margen Bruto	40%		-122%	-54%	-1%	29%	33%	38%	47%	47%	43%	44%	41%	43%
Contribución Marginal	\$ 34.71.9548		\$ 274.113	\$ 431.136	\$ 815.401	\$ 1.608.720	\$ 2.439.339	\$ 2.582.396	\$ 5.212.378	\$ 4.961.619	\$ 3.306.163	\$ 3.636.067	\$ 2.836.647	\$ 6.616.510
Ratio Cm	59%		59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%
Punto critico (PC)	\$ 18.847.102		\$ 1.426.077	\$ 1.395.607	\$ 1.410.503	\$ 1.395.607	\$ 1.406.539	\$ 1.549.588	\$ 1.787.575	\$ 1.751.649	\$ 1.545.622	\$ 1.577.991	\$ 1.463.317	\$ 2.137.025
Días para PC	117		1122	698	373	187	124	129	74	76	101	94	111	70

Los resultados de la tabla prevista reflejan los distintos ajustes y consideraciones que se tuvieron en cuenta para el desarrollo de las proyecciones.

Un dato no menor es que a medida que avanzan los meses y los años va evolucionando y mutando el mix productos que componen las ventas.

Una proyección al respecto nos permite inferir la siguiente evolución del mix:

MIX	2018	2019	2020	2021	2022
DESAYUNO	18%	21%	24%	25%	26%
MENU EJECUTIVO	31%	32%	32%	33%	32%
CENA	52%	47%	44%	42%	42%

Puede de esa forma apreciarse cómo la cena tiene un lugar predominante, mientras que los menús ejecutivos, desayunos, y meriendas van tomando importancia y crecimiento a través de los años.

Proyecciones a 5 años e Indicadores Financieros

Las siguientes proyecciones reflejan los crecimientos de ventas regidos por las condiciones previamente mencionadas. Es importante tener en cuenta que:

- La rentabilidad esperada permite estar siempre por encima del punto crítico cómodamente.
- La rentabilidad promedio se condice con otros emprendimientos de este estilo en el país (Chequeado experto AP)
- Se tiene en cuenta en el año 1 el ajuste por innovación.
- No se contemplan inflación ni cambios impositivos ni de mercado.
- Para el presente análisis no se contempla distribución de dividendos en los períodos, pero no existen políticas definidas al respecto en principio.

PROYECCIONES 5 AÑOS - ESCENARIO NEUTRAL

Resultado EXPLOTACIÓN	F0	2018	2019	2020	2021	2022
Venta neta total	0	58.771.006	65.397.869	71.618.413	76.970.246	81.352.707
Consumo	0	27.854.400	26.763.437	33.367.554	33.367.554	33.367.554
Fijos	10.248.869	7.331.168	11.139.110	7.080.689	9.270.874	11.064.353
Total gastos	10.248.869	35.185.568	37.902.547	40.448.243	42.638.428	44.431.907
Resultado EXPLOTACIÓN	-10.248.869	23.585.438	27.495.323	31.170.170	34.331.818	36.920.799
Resultado financiero	0	-1.579.759	-1.040.141	-394.963	0	0
	0					
	0					
Result. antes de impuestos	-10.248.869	22.005.679	26.455.182	30.775.207	34.331.818	36.920.799
Impuestos sobre beneficios	0	-5.501.420	-6.613.796	-7.693.802	-8.582.954	-9.230.200
	0					
RESULTADO del EJERCICIO	-10.248.869	16.504.260	19.841.387	23.081.405	25.748.863	27.690.600
	-10.248.869					
	0					
CASH FLOW previsional	0	2018	2019	2020	2021	2022
	0					
Saldo acumulado al inicio	0	-10.248.869	3.383.927	20.444.862	40.108.835	66.270.965
	0					
TOTAL COBROS	0	62.981.717	78.214.569	85.797.643	92.393.551	97.830.445
TOTAL PAGOS	10.248.869	49.348.922	61.153.634	66.133.670	66.231.421	69.881.193
Saldo neto ejercicio	-10.248.869	13.632.795	17.060.935	19.663.973	26.162.130	27.949.252
	0					
Saldo acumulado al final	-10.248.869	3.383.927	20.444.862	40.108.835	66.270.965	94.220.217
% G. fijos		21%	29%	18%	22%	25%
% G. variables		79%	71%	82%	78%	75%
Margen Bruto		40%	42%	44%	45%	45%
Contribución Marginal		\$ 30.916.606	\$ 38.634.433	\$ 38.250.859	\$ 43.602.692	\$ 47.985.153
Ratio Cm		53%	59%	53%	57%	59%
Punto crítico (PC)		\$ 13.936.204	\$ 18.855.565	\$ 13.257.420	\$ 16.365.537	\$ 18.758.200
Días para PC		87	105	68	78	84
VAN	51.289.636					
TIR	105%					
PAYBACK (MESES)	8,794					

Los resultados validan desde lo económico al proyecto de Stadium, prometiéndole una tasa de retorno del 105%, y un valor actual neto de 50 millones de pesos. Es importante tener en cuenta que estos valores permiten un holgado margen de respuesta ante cualquier contingencia no prevista.

Escenarios

Con respecto al escenario optimista la empresa planteará como hipótesis un gran desempeño por parte de los jugadores y atletas argentinos durante los eventos deportivos más relevantes a lo largo de la duración del proyecto. Es decir, que se llegará al menos a las instancias finales en los siguientes eventos: Copa Mundial de Fútbol (Rusia 2018), Copa Mundial de Rugby (Japón 2019), Copa Mundial de Básquet (China 2019), Copa América (Brasil 2019), Olimpiadas (Tokyo 2020), Copa Mundial de Fútbol (Qatar 2022). Como consecuencia de esto se estima que las ventas incrementen en un 10% durante los meses de Julio y Agosto del primer año, más un 15% anual cada año posterior. Para el escenario

pesimista, se asume una realidad adversa para el negocio, en la que las ventas alcanzan solo el 60% del estimado, y los costos fijos ascienden a un 50% más de lo esperado.

OPTIMISTA					
	2018	2019	2020	2021	2022
% G. fijos	31%	27%	16%	19%	22%
% G. variables	69%	73%	84%	81%	78%
Margen Bruto	41%	44%	45%	46%	47%
Contribución Marginal	\$ 35.736.948	\$ 44.429.598	\$ 43.988.488	\$ 50.143.096	\$ 55.182.926
Ratio Cm	59%	59%	53%	57%	59%
Punto crítico (PC)	\$ 18.847.102	\$ 18.855.565	\$ 13.257.420	\$ 16.365.537	\$ 18.758.200
Días para PC	114	92	59	67	73
VAN	\$ 60.048.616,03			17%	
TIR	115%			10%	
PAYBACK (MESES)	3,414947954			-61%	

PESIMISTA					
	2018	2019	2020	2021	2022
% G. fijos	54%	51%	35%	41%	45%
% G. variables	46%	49%	65%	59%	55%
Margen Bruto	12%	16%	29%	27%	25%
Contribución Marginal	\$ 20.831.729	\$ 23.180.660	\$ 22.950.515	\$ 26.161.615	\$ 28.791.092
Ratio Cm	59%	59%	53%	57%	59%
Punto crítico (PC)	\$ 28.270.652	\$ 28.283.348	\$ 19.886.131	\$ 24.548.306	\$ 28.137.300
Días para PC	29263%	26309%	16891%	19402%	21040%
VAN	-\$ 390.762,37			-101%	
TIR	14%			-86%	
PAYBACK (MESES)	48			446%	

Es importante entender que el escenario optimista es, dentro de dicho optimismo, un escenario conservador. Aun así, promete 15% extra de rendimiento.

En cuanto al pesimista, promete un escenario agresivamente desfavorable y, más allá de esto, las pérdidas se reducen a \$300.000, que representan menos del 10% de la inversión inicial.

Los escenarios presentados hacen las veces de doble validación de la viabilidad económico-financiera del proyecto Stadium.

Tablero de Control²⁷

Es importante tomar conciencia de ciertos aspectos del proyecto para poder monitorear su éxito. Es por eso por lo que se elaboró un tablero de control que toma en cuenta algunos indicadores para evaluar dichos aspectos. Se detallan a continuación:

- Awareness: este aspecto es de vital importancia ya que reflejará cuánto conoce el público en general la marca. Para ello se realizará una encuesta anual a fin de año con el fin de comprobar cuánta gente conoce el restaurant. Se controlará año a año, siendo el primero el más importante, donde se esperará alcanzar por lo menos un

²⁷ Ver Anexo – Plan Económico Financiero - Tablero de Control

60% de awareness. Un primer año con ese awareness nos encaminará para alcanzar el objetivo de alcanzar el top of mind de los consumidores.

- Ventas: este es el concepto más directo de medir el éxito de un proyecto. Al establecerse inicialmente ciertos objetivos, después es fácil verificar el éxito mediante el cumplimiento de los mismos. Es por eso por lo que se establece que cumplir con un 90% o más de los objetivos será lo ideal.
- Satisfacción: para saber si se están haciendo bien las cosas es imprescindible conocer la opinión de los clientes. Es por eso por lo que medir la satisfacción de los mismos es clave para el análisis del éxito del proyecto. Mediante encuestas realizadas a través de las tabletas se conocerá la valoración que tienen los consumidores acerca del servicio que ofrece el restaurant. Éstas reflejarán un valor comprendido del 1 al 10, siendo 10 el más alto. Se considerará como favorables puntuaciones a partir de 8.
- Quejas: así como la satisfacción de los clientes es importante, también lo es la insatisfacción. Ésta no es solo medida con las encuestas, si no que la cantidad de quejas que se realicen por mes nos darán una pauta de si hay que cambiar o mejorar aspectos en el servicio. Recibir hasta 4 quejas mensuales se considera dentro de lo favorable. Sin embargo, sean las que sean hay que saber tratarlas.
- Tiempo de servicio: uno de los puntos fuertes del restaurant es la agilidad y rapidez de atención. Así que por más que los clientes no se quejen respecto a los tiempos, es menester controlar los mismos. Como todos los platos tienen tiempos estimados de preparación diferentes, hay que medir los desvíos respecto a lo que tarda cada plato. Se tomará una muestra de 10 platos por noche y se dividirá el tiempo que demoró por encima del tiempo estimado respecto de este último. Un desvío del 0,2 o menos será lo ideal.