

Licenciatura en gastronomía

Semestre 2019

Nombre del proyecto: Brío



Autores : Sakugawa Lucia Aiko.
Profesores : Simon , Ezequiel y Massa, Maria
Victoria.

Fecha de entrega 19/12/19

I N D I C E

0. Resumen Ejecutivo	Pág. 3
1. Definición de proyecto	Pág. 3 y 4
2. Plan de Marketing	
2.1 Misión	Pág. 4
2.2 Visión	Pág. 4
2.3 Valores y Compromisos	Pág. 4
2.4 Objetivos	Pág. 4
2.5 Análisis PESTEL	Pág. 4, 5, 6, 7, 8, 9
2.6 FODA	Pág. 9 ,10
2.7 Investigación del mercado	Pág. 11, 12, 13
2.8 Análisis de competencia	Pág.13, 14, 15,16
2.9 Target Marketing y Segmentación	Pág. 16
2.10 Posicionamiento	Pág. 16,17
2.11 Ventajas competitivas y diferenciación	Pág. 17,18
2.12 Producto	Pág. 18, 19,20
2.13 Canales de distribución	Pág. 20
2.14 Estrategia de precios	Pág. 20
2.15 Mix de comunicación	Pág. 20, 21, 22, 23
2.16 Estrategia de lanzamiento	Pág. 23
2.17 Plan de acción	Pág. 23
3. Plan de operaciones	
3.1 Layout y flujos	Pág. 23, 24
3.2 Recetario y carga de trabajo	Pág. 24
3.3 Horarios del personal	Pág. 24,25
3.4 Listado de equipamiento	Pág. 25
3.5 Habilitaciones y contratos	Pág. 25, 26
4. Plan de Recursos Humanos	
4.1 Organigrama	Pág. 27
4.2 Descripción de puestos de trabajo – Manual de funciones	Pág. 27, 28, 29, 30, 31
4.3 Políticas de capacitación y reclutamiento	Pág. 31, 32
5. Plan financiero	Pág. 32, 33



BRÍO

0. Resumen Ejecutivo

El proyecto consiste en la puesta en marcha de una heladería boutique con variedad de sabores alcohólicos y una selección de macarons helados.

La heladería contendrá un diseño minimalista acorde a la idea original del proyecto, todos los elementos serán combinados y formaran una unidad, priorizando el todo sobre las partes. En tanto al mobiliario tendrá el mismo carácter minimalista, utilizando formas simples, geométricas y una iluminación fría.

El local estará ubicado en la Avenida del Libertador 1774, entre las calles Austria y Tagle.

Para el funcionamiento del local que estará abierto de martes a domingos con un franco fijo los días lunes desde las 11:00 hs hasta las 00:00 hs, se necesitarán 7 empleados, 3 en la cocina y 4 en el salón.

Para la apertura de **BRÍO** es necesaria una inversión inicial del \$ 8.186.144,67 previéndose una visualización de las ganancias en el segundo año a partir del mes de septiembre. Las ventas del primer año se calculan en un monto de \$5.844.286, para el segundo año de \$7.989.084 y en el tercer año de \$11.401.940.

1. Definición de proyecto

Nuestro desafío es expandir el disfrute del vino y los licores más allá de su estado líquido e instalar una marca propia en Buenos Aires.

La fusión de ambos conceptos originó la idea de crear un lugar que provoque una experiencia inigualable a través de un delicado helado elaborado con los mejores vinos y licores, un ego orgánico y la cantidad perfecta de cremosidad.

El origen de "**BRÍO**" surgió del resultado de años de exploración, refinamiento

y compromiso con la novedad que reta la oferta actual del mercado en el mundo gastronómico.

El perfil de nuestro público objetivo abarca la franja etaria entre los 35 y 60 años, con un nivel socio-económico: AB (Alta), C+ (media alta), C (media).

El local estará ubicado en la Avenida del Libertador 1774, entre las calles Austria y Tagle.

La apertura del local se concretará en el mes de Diciembre del año 2019.

2. Plan de Marketing

2.1. Misión

“Somos una heladería que busca ofrecer a nuestros clientes un momento inolvidable .Definiendo nuestro estilo a base de la fusión de vinos y licores que combinados con la cremosidad del helado logra sabores únicos”

2.2. Visión

“Ser la primer opción vanguardista de helados en la piensen los consumidores al momento de elegir una experiencia única”

2.3. Valores y Compromisos

Innovación: Aportar en cada momento sabores delicadamente elaborados con maquinarias de última generación con el propósito de compartir nuestro compromiso como tendencia gastronómica.

Persistencia: Procurar en todo momento aprender de los errores y avanzar para progresar. Favorecer un compromiso permanente con el otro para ofrecer el mejor servicio.

2.4. Objetivos

Lograr la apertura de otro local en el año 4.

En el año 6 convertir la empresa en franquicia.

Expandir nuestra marca fuera del país en un lapso de 7 años.

2.5. Análisis PESTEL

Entorno político

Durante el segundo semestre del año 2019 en la República Argentina se transitará un periodo electoral, hecho que genera un panorama de cambio marcado de incertidumbre a nivel nacional y provincial.

En el mes de agosto se llevaron a cabo las elecciones primarias PASO (Primarias Abiertas Simultaneas y Obligatorias) donde se definieron cuáles serán los partidos habilitados a presentarse a elecciones nacionales, por otro lado quedan definidas las listas que representaran a cada partido político.

Los resultados de las PASO han dado una ventaja importante e inesperada al partido opositor del Frente de Todos que obtiene en el escrutinio nacional definitivo 47,78% de los votos y el representante del partido gobernante, Juntos para el Cambio, el 31,79%, con casi 16 puntos de distancia (15,99). En la provincia de Buenos Aires se replica el resultado, donde el candidato opositor Axel Kiciloff saca más de 1.6 millones de votos por sobre María Eugenia Vidal, representante del partido oficial.

En las jornadas posteriores a este evento se evidencia una importante conmoción en los mercados, se produce inestabilidad cambiaria y monetaria, incremento acelerado de la moneda estadounidense y del Riesgo País. A su vez se emiten una serie de comunicados desde el poder ejecutivo que genera desconcierto y gran incertidumbre en torno a garantizar una transición ordenada dentro de los principios republicanos y democráticos.

En un contexto tomado por la imprevisión conviven diferentes posiciones, algunos promueven declarar la emergencia alimentaria, por otra parte, en el boletín oficial se anuncia la eliminación del IVA (Impuesto al valor agregado) para gran parte de los productos de la canasta básica alimentaria.

Los días se suceden con variadas medidas y algunos cambios de funcionarios con el propósito de generar un panorama más ordenado que posibilite una transición con estabilidad hasta el traspaso del mando en el mes de diciembre.

Entorno económico

Las consultoras privadas y bancos, tanto los locales como las del exterior, siguen el día a día de la Argentina y publican en informes los números de

cómo perciben el movimiento de la economía que viene.

Para el año 2019, los participantes del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) estiman la inflación nivel general en 40,0%.

Para diciembre de 2019, los pronósticos interanuales de los analistas del mercado para el nivel general de Inflación se mantuvieron inalterados respecto de la encuesta previa en 40,0% i.a. y subieron 1,0 p.p. hasta 28,0% para 2020. El pronóstico para el año 2021 se mantuvo en 20,0% i.a.

Para diciembre de 2019, los participantes del REM proyectan un tipo de cambio nominal de \$50,0 por dólar promedio mensual (+31,9% i.a.). Por su parte, la proyección para diciembre de 2020 se ubicó en \$60,8 por dólar (+21,6% i.a.).

El entorno demuestra una devaluación tanto para el consumidor final como a nivel empresarial.

Nueve de cada 10 personas en Argentina compró alguna vez online y 7 de cada 10 lo hizo en el último año. A su vez, la facturación en el primer semestre de 2019 fue de 152.619 millones de pesos, lo cual representa un incremento del 56% respecto del mismo período el año pasado. Los datos se dieron a conocer en el marco del eCommerce Day, una iniciativa regional del eCommerce Institute, que está coorganizada localmente por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (Cace). Los números, a primera vista, muestran una consolidación del eCommerce pero el aumento en el monto de ventas debe interpretarse en el contexto inflacionario que vive la Argentina. Si bien aumentó el monto facturado esto se debe principalmente al incremento de precios. Ya en un relevamiento del Cace difundido a comienzo de año se veía que las ventas empataron con la inflación.

Entorno social

A través del informe de índice de bienestar, elaborado por i-ciudad, privilegia la dimensión social por sobre la individual y jerarquiza el papel del Estado en la articulación de políticas urbanas, como uno de los agentes dinamizadores de la provisión de servicios e infraestructuras, en cumplimiento de derechos sociales para los habitantes del país.

Factores que se observan a continuación:

- Desarrollo urbano, Los cinco casos (Comunas 1, 3, 2, 5 y 14),

correspondientes a las comunas mejor posicionadas dentro de la Categoría, permiten pensar que una buena calidad de vida, dentro de la Ciudad de Buenos Aires, en términos de Desarrollo Urbano, puede asociarse a distinto tipo de barrios.

- Distancia en subte, tren o Metrobus, en 2019 la línea H se volvió a expandir con dirección a la Facultad de Derecho. El ingreso a dicha estación será a través de una plaza que la conectará con la entrada principal del nuevo Centro de Exposiciones y Convenciones (CEC), donde se podrá acceder a la dársena donde pasan varios colectivos que se dirigen para el norte.
- Oferta cultural, la mejor oferta de consumos culturales se localiza en las comunas del norte de la Ciudad de Buenos Aires y en el área central, que comprende el casco histórico tales como la comuna 1 y 14.
- La innovación tecnológica puso en eje el desarrollo de aplicaciones móviles que se convirtieron en aliados estratégicos de restaurantes y cadenas de comida rápida que, gracias a sus herramientas pueden llegar a nuevos públicos. También para el usuario tienen un rol protagónico: además de tenerlos en la comodidad del hogar, acceden a los mismos productos -en muchos casos- con descuentos y/o promociones.
- Costumbres argentinas: para 8 de cada 10 argentinos, el consumo de helado no tiene temporada: lo toman en todas las estaciones, notándose más frecuencia en primavera y verano, así lo indica un estudio reciente de la consultora D' Alessio Irol.

Se destaca la importancia de los productos Premium, *“Hay un alto consumo de Pistacho, cuando está bien hecho, que antes era impensado. Al venir materia prima de mejor calidad hoy la demanda aumentó”* según el titular Asociación Fabricantes Artesanales de Helados y Afines (AFADHYA).

Entorno tecnológico

Este año en Buenos Aires se presentará una nueva edición de *Hotelga*, evento que trae las últimas novedades y tendencias en productos y servicios de los

principales proveedores del sector hotelero y gastronómico del país. Los ejes que abarcan destacados disertantes de empresas e instituciones girarán en torno a la sostenibilidad y eficiencia energética, conectividad, marketing digital, entre otras.

Entorno ecológico

Un informe de Sustainable Brands, sobre las nuevas tendencias en el mercado sobre los consumidores, remarca que personas de 20 a 45 años han incorporado la conciencia ecológica a sus vidas cotidianas y por eso comienzan a realizar cambios alrededor de su comunidad, de la familia, amigos y ambiente de trabajo más cercano. El 70% de los argentinos asegura que les preocupa el tema ambiental a la hora de comprar. Una cifra que hace años no se acercaba ni a la mitad, *"... es un grupo que se ha ido ampliando alrededor de los problemas y la toma de conciencia ambiental. Prefieren consumir productos que sean pro medio ambiente y cambiar su estilo de vida para cuidar de él. Están dispuestos a pagar más en la búsqueda de una mejora en la calidad de vida"*.

En Argentina, hoy existen 65 empresas certificadas como "B". En este momento hay alrededor de 25 empresas en proceso de certificación y otras 500 que están midiendo su impacto. Se trata de firmas que se dedican a diversas actividades, como la gastronomía, los servicios o la indumentaria. Lo que las caracteriza es el propósito de integración para dar soluciones a problemas sociales, ambientales y económicos.

Entorno legal

Con el avance tecnológico y la aparición de aplicaciones móviles, se logró una conexión mucho más directa y cómoda entre consumidor y negocio, estas requieren cierta adhesión a las nuevas plataformas, ya sea "Rappi", "Glovo" y/o "Pedidos ya".

En abril de 2019 el juez Roberto Gallardo ordenó al gobierno porteño que suspenda "de manera inmediata" la actividad de las firmas Rappi Arg. S.A.S., Kadabra S.A.S. (Glovo) y Pedidos Ya S.A., con el argumento de que *"transgreden la normativa vigente"* comprendida en el capítulo 13 del

Código.

Las empresas esgrimen en su defensa, la transformación paradigmática que fundaron: *"Las plataformas no sólo han creado un verdadero ecosistema que dinamiza las economías locales y democratizan la generación de ingresos, sino que también impulsan procesos de transformación de las organizaciones, sus cadenas de valor y el surgimiento de nuevos modelos de negocio, que contribuyen con más generación de empleo y consumo"*

Por el momento, la ley sigue en análisis a la luz de ciertas mejoras ya que representan una fuente de trabajo para 20 mil personas e impactan en los ingresos de 12 mil comercios de la Ciudad.

En Argentina, la FAO (por sus siglas en inglés: Food and Agriculture Organization) brinda acompañamiento y asistencia técnica al gobierno nacional a través de proyectos a nivel nacional y regional que tienen como centro el llamado a la acción *"pasando de pérdidas a soluciones"*. Mediante esa interacción, en octubre de 2018 se logró la aprobación de una modificación clave en la Ley 25.989, conocida como Ley Donal. Se trata de la reincorporación del artículo 9 el cual resguarda a las empresas que donen alimentos para eximir las de las responsabilidades que puedan darse por daños y perjuicios. Esto las impulsa a que puedan donar más cantidad de alimentos aptos para el consumo pero que por alguna razón no están aptos para la venta, reduciendo así el volumen de desperdicios.

2.6. FODA

Factores Internos

Fortalezas

- Producto vanguardista y oferta innovadora
- Packaging Eco friendly
- Asociación clave con CAVE
- Heladeros con capacitación internacional
- Ofrecer una selección de Macarons helados boutique
- Localización

Debilidades

- Marca débil en el mercado por su novedad
- Sin servicio de estacionamiento
- No contar con acceso directo a los medios de transporte urbanos
- Oferta estacional
- Producto específico elaborado con bases alcohólicas. Poca variedad de sabores tradicionales.

Factores Externos

Oportunidades

- Polo gastronómico
- Franquicia
- Trabajar por medio de aplicaciones virtuales
- Promociones bancarias
- Convenio con vinotecas

Amenazas

- Precios elevados
- Inflación
- Desempleo

Plan de acción para las debilidades

- Al ser nuevos en el mercado, elaboramos una estrategia competitiva potenciando los medios de comunicación para la difusión y promoción de la misma.
- Crear alianza con estacionamientos cercanos al local y poseer un estacionamiento habilitado para las bicicletas. Promoviendo beneficios para aquellas personas que utilicen medios de circulación ecológicos.
- Nuestra oferta gastronómica se verá afectada por las estaciones del año, específicamente Otoño/ Invierno. Por eso, en nuestra gama ofreceremos pastelería boutique con helado. Una selección de

macaron rellenos como nuestro producto estrella.

Plan de acción para las amenazas

- Por cambio estacional, tendremos un seguimiento de actualizaciones en nuestra variedad helados.

2.7. Investigación del mercado (Véase modelo de encuesta y tabulación en ANEXO 1 y 2)

Realizaremos una lectura descriptiva de los datos recolectados a partir de la encuesta a través del formato digital "Google Forms" distribuida vía e-mail, Whatsapp e Instagram. La misma estuvo compuesta por 17 preguntas de tipo directas cerradas e indirectas abiertas y se administró a un total de 230 personas.

En esta etapa de la investigación se han considerado principalmente indicadores macroeconómicos, demográficos y socio-económicos con el fin de obtener información complementaria.

A continuación detallaremos los resultados relevantes de la encuesta:

- Rango etario:

El 37.5% de las personas consultadas tiene entre 25 a 35 años.

El 30.9% entre 46 a 60 años y 29.1% se ubica en un rango de 36 a 45 años.

- Género:

Se registra mayoría de respuestas pertenecientes al público femenino con un 65.2% seguidas por un 34.8% de consultados masculinos.

- Zona de residencia:

El 48.3% de los consultados vive en el Gran Buenos Aires y el 41.7% en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (CABA).

- El consumo de helados es tendencia ya que el 92.2% de los

encuestados manifiesta consumirlo con una frecuencia de 1 a 3 veces por semana.

- Nuestra propuesta es a base de sabores fusionados con vinos y bebidas espirituosas:

Un 73% de las personas encuestadas estarían interesadas en probar el producto.

Entre la selección de uvas para los helados, se destacan uvas clásicas como Malbec 47%, Torrontés y Cabernet Sauvignon 18.7% en menor porcentaje, Moscatel de Alejandría 15.7% y Riesling 6.1%.

En la gama de bebidas espirituosas, se destaca la selección de Ron con un 37.4%, Whiskey 30.9%, Cognac 30.4% y Vermouth 13.5%.

Por otro lado registró una muy buena aceptación nuestra línea de Macarons helados con un 84.8%.

Respecto a la consideración del precios por 120 gr de helado: Un 54.3% estaría dispuesto a pagar entre \$120 -\$150 y un 28.3% menos de \$120.

- Medios de pagos utilizados:

El pago en efectivo registra una elección del 45.7% y con tarjeta de débito un 40.4%.

En tanto un 46.1% afirmó hacer uso de promociones o descuentos, tales como Clarín 365 (18.3%), La Nación (15.7%), Santander Río Sorpresa (13.9%) y Francés Go (11.3%).

A través de los resultados encuestados, se identificó un posible tipo de perfil.

El enfoque se establecerá entre un rango etario de 35 a 60 años, personas que vivan en CABA (Ciudad Autónoma de Buenos Aires) y sus alrededores , la localización del local posibilita dicha movilización ya sea por cercanía a la línea H de subterráneo , por estar ubicado sobre una Avenida y en una zona de pleno auge gastronómico y social.

La heladería tendrá una selección de sabores a base de bebidas alcohólicas (vinos y bebidas espirituosas) por lo cual se determinó usar cepas conocidas a nivel genérico y poseer entre 1 a 2 cepas internacionales. Al poseer bebidas

espirituosas se usará las más representativas para generar una experiencia inigualable.

Se diseñará una línea Premium de Macarons helados rellenos de los diferentes tipos de helados. Esta iniciativa tuvo un 84.8% de respuestas positivas.

Al ser una heladería con venta al público, por ley tendremos todos los medios de pago obligatorios y una alianza corporativa con ciertos bancos para el lanzamiento de la marca y la implementación de promociones y beneficios para consumir en el local o modo "take away".

La gran mayoría de los encuestados manifiesta el uso de redes sociales, un 72.2% utiliza Instagram y un 61.3% Facebook. Ante estos datos recolectados observamos una oportunidad del mercado para el lanzamiento de nuestra marca mediante dichas plataformas virtuales.

2.8. Análisis de competencia

Se analizará la competencia en el segmento de heladerías Premium en Buenos Aires.

MARCAS	Rapanui	Luccianos	Vasalissa	Alchemy
Cantidad de Sucursales en CABA,	7	11	5	1
Zonas	Retiro, Caballito, Recoleta, Palermo, Colegiales, Villa Devoto.	Belgrano, Palermo, Recoleta, Caballito Retiro, Villa Devoto, Puerto Madero, Las Cañitas.	Recoleta, Belgrano, Retiro.	Palermo
Días y horarios	Domingo a Jueves de 11 a 01 am. Viernes, Sábado y vísperas de feriado	Domingo a Jueves de 12 a 01 am. Viernes, Sábado y vísperas de feriado	Lunes a Viernes de 10:00 a 19:00hs. Sábados a Domingos de	Domingo a jueves de 9 a 01 am. Viernes de 9 a 3 am y

	de 11 a 02 am.	de 12 a 02 am.	10:00 a 20:00hs.	Sábado 11 a 3 am.
Oferta de productos	Chocolates, cafetería, helados y pastelería	Helados, cafetería y pastelería	Bombones, cafetería, Macarons, helados	Helados, cafetería
Servicios Añadidos	<ul style="list-style-type: none"> ● Recetario online con sus productos ● Regalos empresariales y personales 	<ul style="list-style-type: none"> ● Eventos empresariales ● Franquicias ● Asociaciones con Universal Studios, Havannah y Jameson Irish whiskey 	<ul style="list-style-type: none"> ● Eventos Empresariales y personales 	<ul style="list-style-type: none"> ● Franquicias
Perfil de precios	Helados : \$110 a \$650 Chocolates: \$2000 el kg.	Helados : \$110 a \$590		Helados: \$110 a \$493
Canales de distribución	Venta en el local y aceptación del uso de Rappi y Glovo.	Venta en el local y aceptación del uso de Rappi y Glovo.	Venta en el local	Venta en el local y aceptación del uso de Rappi y Glovo.
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> ● Marca Reconocida ● Innovación de sabores y diseños ● Clientes fidelizados ● Ubicación estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> ● Marca reconocida ● Vanguardia en el mercado por sus famosos ice pop con diseños ● Clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ● Marca reconocida a nivel nacional como internacional ● Materia prima de 	<ul style="list-style-type: none"> ● Producto innovador y vanguardista ● Sabores exóticos y sale de los

		<p>fidelizados</p>	<p>Latinoamér ica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ubicado en puntos estratégicos 	<p>helados tradicionales</p>
<p>Debilidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Producto que se consume por estación 	<ul style="list-style-type: none"> • Producto que se consume por estación 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios elevados • Apunta a un público de clase alta 	<ul style="list-style-type: none"> • Producto que se consume por estación • Solo un local en CABA
<p>Difusión</p>	<p>Posee un buen uso de redes sociales, con información completa en Facebook, con promociones e imágenes, en Instagram, cuenta con más de 93.8k seguidores, realizan promociones y suben fotos de sus eventos. También tiene cuenta en Twitter con más de 3209 seguidores.</p> <p>Entregan un newsletter al que se puede suscribir vía web.</p>	<p>Utilizan redes sociales como canales de difusión, principalmente Instagram su perfil de comunicación es coloquial y simple orientado a imágenes de sus productos y sus promociones, tienen más de 122k seguidores.</p> <p>Entregan un newsletter al que se puede suscribir vía web.</p> <p>Página web: http://www.luccianos.com.ar</p>	<p>Cuenta con redes sociales tanto Instagram con 47.1 seguidores, Twitter con 426 seguidores y Facebook con 61.684 seguidores.</p> <p>Página web : http://vasalissacom</p>	<p>Su perfil de comunicación está enfocado sobre las imágenes de sus productos. Instagram 23.5 seguidores, Facebook 2419 seguidores y Twitter 151 seguidores.</p> <p>Página web http://www.enjoyalchemy.com</p>

	Página web: http://chocolatesrapanui.com.ar			
--	--	--	--	--

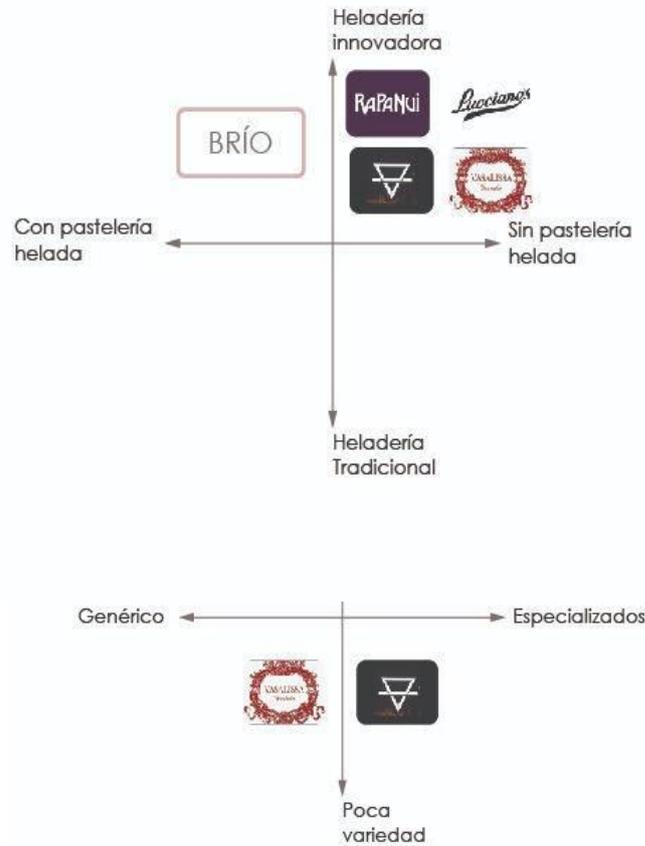
2.9 **Target Market y Segmentación**

- Perfil geográfico del mercado potencial: A través de los resultados de la encuesta , se evaluó que el segmento central se posiciona en personas que residen dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires , principalmente contempla las siguientes comunas (Palermo Chico, Recoleta) y el Gran Buenos Aires.
- Perfil demográfico del mercado potencial: El perfil de nuestro público objetivo abarca la franja etaria entre los 35 y 60 años, con un nivel socio-económico: AB (Alta), C1 (media alta), C2 (media), género femenino y masculino.
- Perfil psicográfico del mercado potencial: Grupos de consumo orientado por estatus, las características principales del perfil son entusiastas hacia nuevos consumos, conscientes de las marcas y tendencias, se enfatiza un estilo de vida de alto consumo y su opinión es susceptible ante tácticas de comunicación de los medios sociales para impulsar dicho producto o vanguardia. Ante estas nuevas tendencias encontramos dos grupos de consumidores, LAT, personas urbanas y de nivel adquisitivo y cultural generalmente alto y DINKs, parejas sin hijos con doble ingreso.
- El perfil de nuestro segmento tiende a buscar nuevas experiencias a la hora de elegir restaurantes, bares, heladerías, etc., con el fin de encontrar una propuesta innovadora y vanguardista en cada momento. Se encuentran al tanto de las nuevas tendencias gastronómicas y buscan nuevos desafíos.

2.10. **Posicionamiento**

MATRIZ A

MATRIZ B



La estrategia de posicionamiento se basará por atributo y frente a la competencia, al ser una heladería especializada en variedades a base de alcohol ostenta una diferenciación ya que el producto posee carácter propio ante el mercado por su especificación en variedades de sabores al igual que la línea de Macarons helados.

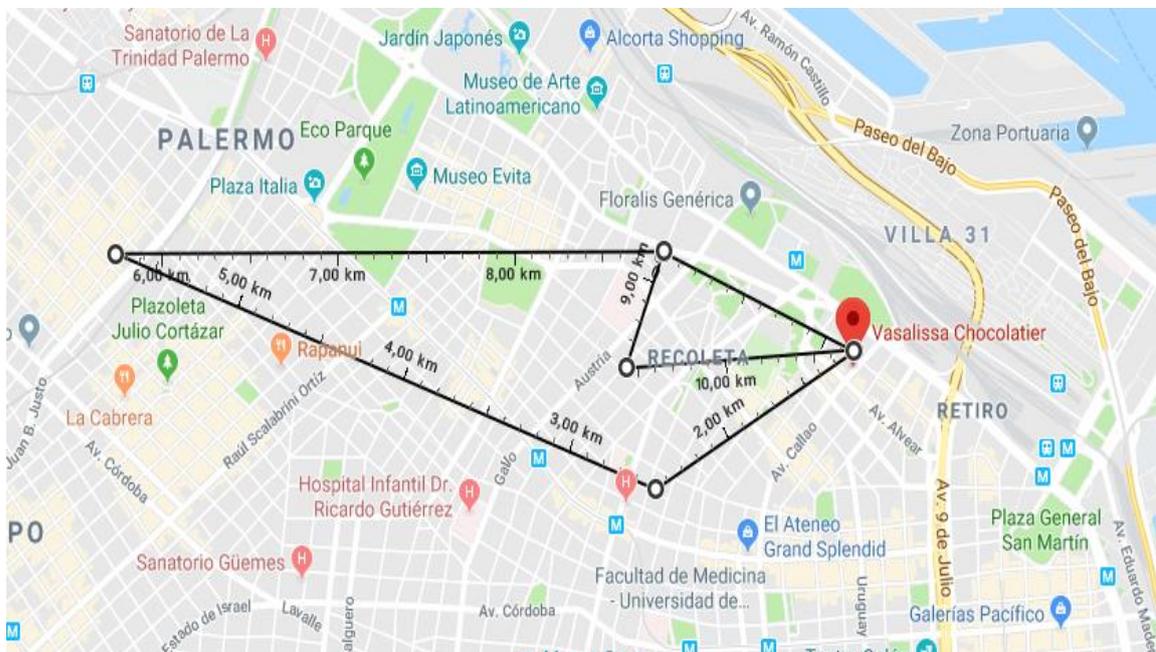
2.11 Ventajas competitivas y diferenciación

- Pastelería helada: Se identificó un conjunto de posibles ventajas competitivas a través de la matriz A. Se observa una oferta aún no desarrollada en el mercado con respecto a la elaboración de pastelería helada en relación a la pastelería tradicional.

Se llevará a cabo una línea exclusiva de Macarons helados que llevara nuestra marca registrada en sus rellenos.

- Desarrollo de sabores: En cambio en la matriz B, la oferta de variedad está presente en cada una de ellas, pero ninguna presenta un desarrollo tan específico de la misma. Son sabores por lo general, neutros y genéricos que a diferencia del proyecto **“BRÍO”** se perfeccionara en la realización de variedades específicas con alcohol.
- Localización: En el mapa se identificó la distancia entre los diferentes competidores. Se constata que la heladería más cercana se encuentra a 663,97 mts. y la más lejana a 3,19 km.

Al estar en un polo gastronómico y de ocio ya sea por los museos, plazas y su avenida principal, la estrategia se enfocará en expandir el proyecto entre Avenida del Libertador y Avenida Presidente Figueroa Alcorta ya que no cuentan con heladerías cercanas en la zona.



2.12 Producto (Véase identidad corporativa ANEXO 3, modelo de carta ANEXO 4, ambientación ANEXO 5)

El local tendrá una ambientación con equilibrio y armonía, se caracterizará por tener líneas puras, espacios despejados y colores neutros. Un enfoque hacia lo minimalista, todos los elementos serán combinados y formaran una unidad, priorizando el todo sobre las partes. Los materiales esenciales para poder transmitir la marca **“BRÍO”** serán el mármol, vidrio y acero inoxidable. En tanto al mobiliario tendrá el mismo carácter minimalista, utilizando formas simples, geométricas y una iluminación fría.

Nuestros Proveedores: Se terciarizan ciertos procesos productivos como solución a la necesidad de los recursos. Ante esta estrategia de distribución se desarrollara una red de proveedores confiables que se diferencien en ofrecer calidad constante, disponibilidad de sus productos en base a la demanda requerida, condiciones favorables de financiación y una visión compartida. La heladería tendrá una línea Premium de Macarons, este producto será tercerizado por la empresa de pastelería de Pablo Ferrari y terminado en el local con nuestra línea de sabores.

La variedad de sabores estará integrada por materias primas de estación y se combinaran los mismos con las diferentes propuestas en vinos y bebidas espirituosas. El proyecto del menú se visualizará por temporadas: Otoño-Invierno y Primavera-Verano, creando experiencias únicas para cada momento.

El envase será de telgopor para poder tener un traslado apto y dentro del local encontraremos una oferta comestible o polipapel.

Se ofrecen dos tipos de servicios diferenciados, tanto para la venta en el local como en la modalidad *“Take Away”*.

2.13. Canales de distribución

El canal principal de distribución de **“BRÍO”** será directa B2C (Business to Consumer), esto nos permitirá tener mejores beneficios en el control de datos e información de la misma.

A tener un solo punto de venta, contaremos con posibles alianzas corporativas de distribución y logística, ya sea por servicios tercerizados como “Rappi” y “Glovo”. Cobertura exclusiva.

2.14. Estrategia de precios

La primera etapa se basará en una estrategia de nuevos productos de descremación ya que se trata de un producto nuevo.

Una vez instalado el negocio en el mercado, se proyectará una estrategia de precios psicológicos. Al analizar e investigar los posibles consumidores se definió un perfil del segmento con un nivel socioeconómico: AB (Alta), C1 (media alta), C2 (media), consideramos tener una táctica basada en “precio prestigio” ya que será una heladería boutique localizada en Avenida del Libertador con productos especializados.

2.15. Mix de comunicación (Véase flyer del evento ANEXO 6)

Se establecerán dos tipos de marketing para analizar las diferentes etapas de comunicación de “BRÍO”. La base principal se vinculará al “marketing digital” en el cual se verá visualizado todos los ciclos de vida de la comunicación oficial de la marca. Estarán diseñados a medida de las necesidades de cada etapa.

La segunda base, estará enfocada en “marketing de experiencia”, con el propósito de generar experiencias a través de un consumo de pistas sensoriales interconectadas.

Ciclo de vida a 3 años:

ESTRATEGIAS

1. LANZAMIENTO (análisis , punto 2.16)
2. CRECIMIENTO
 - Imagen corporativa
 - Producto
 - Diferenciarse de los competidores

3. MADUREZ

- Retener clientes potenciales e incrementar
- Imagen corporativa
- Renovar y reposicionar el producto

TÁCTICAS

- Redes sociales. A través de nuestra página oficial de Instagram, se elaborará mediante posteos nuestra oferta de sabores y el lanzamiento de nuestro evento de apertura.
- Campaña de ventas dirigida a nuestro consumidor objetivo, se analizó el tipo de consumo diario, bancos y promociones vigentes. Se establecerá con las siguientes cuentas bancarias (AMEXFOOD, GALICIA EMINENT y FRANCES BLACK). Convenio con BIG BOX para ofrecer nuestros productos en su serie "Gourmet"
- Stands en ferias gastronómicas y afines (Masticar y Buenos Aires Celebra) con el fin de posicionarnos en el mercado vinculándonos los días de presentación de diferentes cepas y tragos a nivel nacional, por ejemplo "Día del Negroni" para establecer una línea enfocada en el tema y desarrollar promociones para el mismo.
- Creación de nuestra tarjeta exclusiva del local para crear una red de beneficios y sorpresas exclusivas para nuestros miembros.
- Emails y newsletter para poder establecer una conexión directa con nuestros consumidores o posibles consumidores
- Renovar o reposicionar, haciendo foco en nuevas ediciones y sabores estacionales.

PRESUPUESTO

- Convenio con bancos, Big Box, publicidad redes sociales. Google Ads
- Masticar Free, vinotecas.
- Diseñador gráfico
- Community Manager
- Responsabilidad (newsletter)
- Capacitaciones

2.16. Estrategia de lanzamiento

Ciclo de vida a 3 años:

ESTRATEGIA

LANZAMIENTO

- Atraer clientes potenciales
- Imagen corporativa
- Despertar la curiosidad

TÁCTICA

Mediante cobertura mediática, revistas tanto online como papel (Planeta Joy, Ohlala, Lugares), plataforma Live con la utilización de influencers para la promoción de la misma.

- Mediante redes sociales, foco en publicidad de Instagram administrado con Google Ads, complementarias Twitter y Facebook. En uso del mismo se visualizará los tipos de variedades vigentes en la carta, estética e imagen corporativa.

Al ser lanzamiento de una nueva marca en el mercado, tendremos un concurso para poder ganar entradas exclusivas para participar del evento. El cupo será para 10 personas que compartan en su perfil/stories diferentes publicaciones de "**BRÍO**" con el hashtag #SOMOSBRÍO que se hará a través de 2 semanas previas al evento. Los ganadores tendrán acceso exclusivo y podrán participar de una charla con Valeria Gamper.

- Landing pages y FAQ
- Evento de apertura, se llevará a cabo el día 12/12/2019 a las 20:30 en el local Av. Libertador 1774. Un evento privado para invitados exclusivos de la marca y los 10 ganadores del concurso #SOMOSBRÍO.

Temáticas de la noche:

- Charla sobre " Vanguardia vinícola y gastronómica " por Valeria Gamper, la mejor sommelier de la Argentina 2019.

- Charla sobre “ Helados ” por Luciano García, pastelero.
- Barra exclusiva de nuestro Sponsor “ Frappe”
- Cata para nuestros invitados de nuestro menú exclusivo Primavera/ Verano.
- Invitados del Grupo Mass.

PRESUPUESTO (Anexo Plan Financiero)

- Publicidad en revistas y sitios web (contratación para penetración y lanzamiento)
- Influencers (2 meses) Se evaluará si en la etapa crecimiento y mantenimiento es necesario.
- Google Ads
- Publicidad en Instagram
- Diseñador multimedia (ver los meses)
- Community manager (ídem)
- Evento , convenio con vinoteca y chef (solo una vez)
- Capacitación

2.17. Plan de acción (Véase en “ Plan financiero” solapa plan de acción)

3. Plan de operaciones

3.1 Layout y flujos (Véase planos del local y flujos ANEXO 8)

El flujo estará definido acorde a la capacidad de producción mensual.

- El horario de personal se divide principalmente en dos turnos, el primer horario ingresa a las 10:00 am y el segundo horario a partir de las 18 hs. El turno de la mañana estará encargado de la producción diaria, limpieza y funcionamiento de salón, recepción y almacenamiento de mercadería. A partir de las 11:00 am comienza el horario abierto al público. El turno de la tarde estará encargado de continuar con el servicio, recolectar y descartar los residuos, limpieza y cierre del local.
- El ingreso de mercadería se efectúa por la mañana entre las 10:00 hasta las 11:30 am, horario permitido según el sistema de control y seguridad vial del gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Toda la

materia prima ingresa por la puerta principal y se distribuye en la cámara y heladera vertical en el caso de los congelados / refrigerados, los secos se almacenan en la cocina. La materia prima será controlada por el jefe de cocina.

- El servicio de venta al público será para retirar o poder consumir en el local. Se ingresa por la puerta principal, hacen su pedido en caja y van avanzando de manera lineal hasta tener su producto final luego pueden optar en sentarse o retirarse del local. El proceso de facturación se realizara con efectivo, tarjeta de débito o crédito.
- La basura se saca al terminal el turno, luego de que el salón se quede sin clientes, el local cuenta con un cuarto de residuos con extracción forzada y aire acondicionado. Esto se acumula durante el día y al final la jornada laboral se saca por la puerta principal.

3.2 Recetario y carga de trabajo (Véase recetario y carga de trabajo en archivo Excel “BRIO RECETARIO” y “PLAN FINANCIERO” solapa grilla horaria)

BRÍO cuenta con 14 variedades de sabores de helados y macarons.

En este sentido, el primer turno se encargará de dejar lista la producción y el almacenamiento de los mismos. Al ser recetas estandarizadas cuentan con una vida útil de un mes y se puede almacenar stock en la cámara de congelados. En el caso del café se necesitara stock de capsulas Illy con sus respectivas variedades.

En el salón se definirá un camarero y una persona en el mostrador que será el encargado de salón, ya que el local cuenta con 6 mesas. En algunos días en particular y a ciertas horas no habrá encargado, por eso el mesero debe estar capacitado para realizar el proceso de facturación. Se estipula contar con un encargado de salón, un camarero y un camarero extra.

3.3 Horarios del personal (Véase carga de trabajo “PLAN FINANCIERO” solapa grilla horaria)

El horario estará estipulado semanalmente y contara con personal fijo y extra.

- En el sector de cocina: Jefe Heladero, Ayudante de heladero extra y Bachero.
- En el sector de salón: Encargado, Camarero y Camarero extra.

3.4 Listado de equipamiento (Véase carga de trabajo “PLAN FINANCIERO” solapa inventario)

3.5 Habilitaciones y contratos

La autorización de actividades económicas, es el trámite que realiza el Ciudadano Responsable para solicitar la autorización para el ejercicio de una actividad económica en la Ciudad.!

Declaración Responsable Automática

- Declaración Responsable: contiene la Solicitud de Autorización de Actividad Económica y el Anexo Técnico (con certificado de conformación de local).
- Certificado de aptitud Ambiental
- Pago de tasa correspondiente.
- Declaración Responsable con o sin plano
- Declaración Responsable: contiene la Solicitud de Autorización de Actividad Económica y el Anexo Técnico (con certificado de conformación de local o plano de uso de actividad económica, según corresponda).

Certificado de aptitud Ambiental.

- Pago de tasa correspondiente.
- Autorización de Emplazamiento, en caso de corresponder.
- Documentación que acredite el cumplimiento del artículo 3.9.9 del Código de Edificación, en caso de corresponder.

Licencia.

- Declaración Responsable: contiene la Solicitud de Autorización de Actividad Económica y el Anexo Técnico (con plano de uso de actividad económica, según corresponda).

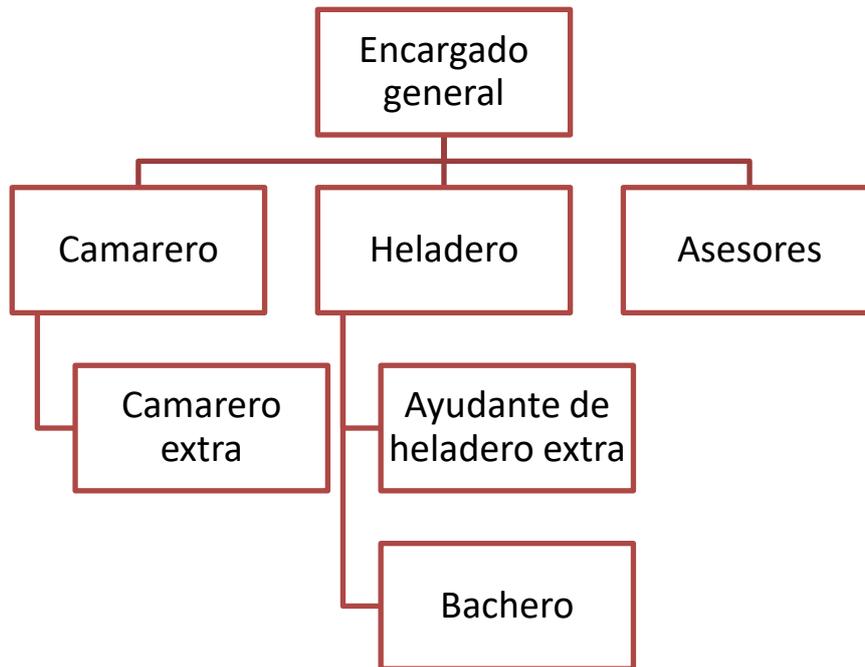
- Certificado de aptitud Ambiental
- Pago de tasa correspondiente.
- Autorización de Emplazamiento, en caso de corresponder.
- Documentación que acredite el cumplimiento del artículo 3.9.9 del Código de Edificación, en caso de corresponder.
- Verificación mediante inspección previa. La Dirección General Habilitaciones y Permisos solicitará un acto inspectivo a la Dirección General Fiscalización y Control, quien verificará in situ las condiciones de la unidad de uso conforme a la documentación ingresada, previo al dictado del acto administrativo que otorgue la Autorización de la Licencia.

Tipos de Autorizaciones

- Declaración Responsable Automática (DDRR-A) - hasta 500 m²: presentada la Declaración, se autoriza automáticamente y se inspecciona con posterioridad a la autorización. Para superficies mayores, el trámite será DDRR-G C/P.
- Declaración Responsable Con Plano (DDRR C/P): puede funcionar con el inicio del trámite y se inspecciona con posterioridad, excepto los que tienen inspección previa por ley específica.
- Licencia: no podrán iniciar el funcionamiento de la actividad hasta la efectiva notificación fehaciente del acto administrativo que otorgue la autorización respectiva. Requieren inspección previa.
- Las autorizaciones de actividades económicas mantendrán su vigencia siempre que el titular realice la correspondiente revalidación de datos antes del vencimiento de las mismas, cada cinco (5) años para las declaraciones responsables y cada quince (15) años para las licencias.
- La revalidación de datos para todas las habilitaciones comerciales aprobadas con anterioridad a la entrada en vigencia de la Ley N° 6.101 (Ley Marco de Regulación de Actividades Económicas), deberá realizarse en idénticos plazos, a partir de la promulgación de dicha ley.ⁱⁱ

4 Plan de Recursos Humanos

4.1 Organigrama



4.2 Descripción de puestos de trabajo - Manual de funciones

CONVENIO COLECTIVO 273/96 RAMA HELADERIA Art. N° 34: Todo el personal, cualquiera sea la categoría profesional que desempeñe en los establecimientos de heladerías y afines, cuyo proceso de elaboración y/o venta sea artesanal y/o de cualquier tipo, se regirá por el presente convenio colectivo de trabajo, tanto en lo que hace a condiciones generales de trabajo como a salarios y por disposiciones legales creadas o a crearse.ⁱⁱⁱ

- Encargado de salón: Será el responsable directo del desenvolvimiento del establecimiento, sus tareas incluyen, ser el responsable del salón, la atención al público y de los proveedores, organizar los horarios del personal, recepcionar quejas, gestionar la documentación del local como pagos de servicios, organiza eventos, ofertas, etc. Es el nivel de autoridad más alto y todo lo que suceda tiene que ser supervisado y aprobado por el.

Sera el encargado de realizar el pago de salarios a los empleados y llevar un índice de ventas mensuales.

- Camarero: Será la persona responsable del cobro de las ventas al mostrador y/o salón y de entrega de tickets, del expendio al mostrador de los productos elaborados, el responsable de la atención del expendio de los productos en servicios de salón.
- Heladero: Es el responsable de todo el proceso de elaboración de helados y postres helados, maneja stock de mercadería junto con el encargado y al finalizar el servicio debe mantener la limpieza diaria de su estación. Estandariza las recetas y lleva una actualización de costos de cada producto.
- Ayudante de heladero: En el establecimiento que trabaje solamente un maestro heladero con un ayudante, a éste se lo denominará "peón ayudante", colaborando estrechamente con aquél, tanto en la preparación de las especialidades, como en la limpieza de los útiles de trabajo.
- Bachero: Se encargara de mantener limpio el salón, baños y colaborar en la limpieza de cocina. Es quien saca la basura al terminar el servicio y mantiene los tachos de basura limpios y en orden. Responde a las órdenes del Heladero y encargado.

Requisitos de contratación

- Encargado general

Perfil:

Será el responsable de la gestión diaria en la empresa, debe ser consciente de los objetivos que se esperan de él como responsable de esta función. Deberá contar con una experiencia no menor de 5 años en el rubro F&B, estar formado para ayudar a consolidar el sistema de trabajo y que pueda resolver las dificultades de esta primera etapa. Edad de 30 a 45 años. Idiomas: inglés avanzado.

Aptitudes y cualidades:

Habilidad comunicativas, numéricas y de ventas. Conocimiento de tendencias gastronómicas y tipos de servicio. Destreza en la

manipulación de equipos de restaurante. Tener dominio de herramientas y programas informáticos.

- Camarero

Perfil:

Será el responsable del trato diario y sistemático con el público, se espera habilidades de comunicación de manera que el cliente se sienta asesorado en cada momento. Poder tener en claro la distribución de las mesas y rangos para tener una correcta gestión de los pedidos y organización del personal.

Poseer habilidades para llevar a cabo stock de bebidas, control de cristalería para disponer en el servicio.

Edad: 25 a 38 años. Idiomas: Inglés avanzado.

Aptitudes y cualidades:

Amabilidad, organizado y comunicativa. Tener dominio de herramientas y programas informáticos, disponibilidad horaria.

- Heladero

Perfil:

Enfocados en profesionales con iniciativa, que posean excelente comunicación y relaciones interpersonales, que sean proactivos, que posean una marcada actitud de servicio y capacidad para gestionar equipos de trabajo.

Perfil con capacidad de liderazgo y flexibilidad. Dicha posición tendrá a cargo las siguientes áreas operativas:

Organización de equipo de trabajo, horario de personal y manejo del mismo.

Control de servicio y cocina, cumpliente con los estándares de atención al cliente.

Manejo de efectivo, gastos y compras

Edad: 28 a 40 años

Recepción y control de proveedores

Flexibilidad horaria y experiencia mínima de 5 años en el puesto.

Aptitudes y cualidades:

Rapidez a la hora de producción, amabilidad, organización, capaz de trabajar bajo estrés.

- Ayudante de heladero

Perfil:

El ayudante de heladero tendrá a su cargo la preparación y disposición del equipamiento, herramientas auxiliares y materia primas requeridos para la elaboración de productos heladeros, siguiendo instrucciones y/o asistiendo a oficiales y al jefe de cocina.

Colaborará en el control de la calidad del proceso y del producto aplicando la normativa y prácticas sanitarias, ambientales y de seguridad e higiene laboral con el fin de preservar la salud propia y de terceros

Noción básica de gestión de inventarios

Cumplir con los procedimientos operativos del área del establecimiento

Edad: 22 a 30 años

Aptitudes y cualidades:

Rapidez a la hora de producción, amabilidad, limpieza y organización en su puesto de trabajo.

- Bachero

Perfil:

Soporte a los sectores operativos ya sea cocina como salón asistiéndolos de manera constante tanto lavado de utilería, limpiando sectores y equipos o dando apoyo logístico cargando mercadería y organizando áreas como almacenes y sector de basura.

Será responsable de lavar todo el material y limpiar su área de trabajo una vez terminado su turno para entregar en condiciones adecuadas.

Sacar la basura de cada uno de los contenedores, reponer la bolsa y llevar la bolsa llena a su destino final.

Edad: 25 a 40 años

Aptitudes y cualidades:

Disponibilidad horaria y rapidez a la hora de servicio.

4.3 Políticas de capacitación y reclutamiento (Véase BPM de recepción de alimentos y ejemplos de planillas de control ver ANEXO 9)

El objetivo principal será realizar un correcto reclutamiento del personal para tener la menor rotación posible.

Mediante la bolsa de trabajo del IAG y LinkedIn obtendremos:

- CV: Curriculum vitae, relación de datos personales e historia profesional que presenta el aspirante.
- Aspiraciones y aptitudes para el puesto con el fin de encontrar una persona que posee habilidades para dicho puesto de trabajo y destreza para un buen desempeño.
- Una pre- selección con los que cumplan los requisitos de contratación.

Se efectuará una clara comunicación con los aspirantes con el fin de transmitir la requisitoria del puesto a ofrecer y coordinar una entrevista personalmente.

En la entrevista de trabajo se dispondrá de un espacio de intercambio con la persona sobre su CV, su disponibilidad horaria, experiencia, certificaciones, idiomas, etc.

Luego de realizar todas las entrevistas pactadas, se analizará cada caso y con aquellos que hayan cumplido con los requisitos se coordinará una prueba de cocina / salón.

En la prueba se evaluará como se desempeña la persona en la cocina/ salón. Esta actividad estará a cargo de cada jefe del sector.

Se elegirá a la persona que se desempeñó correctamente y que cumpla los requisitos solicitados,

Comunicarse vía email/ telefónicamente para coordinar entrevista con RRHH.

Firma del contrato

Inducción: la capacitación será de orientación para conocer la misión, visión y objetivos de la empresa y sus valores para la formación del equipo de trabajo. Además de charlas acerca de la seguridad del establecimiento y cómo actuar frente a distintas situaciones laborales.

Cada 12 meses los empleados deberán realizar una capacitación sobre seguridad e higiene de los alimentos.

Monitoreo de adaptación.

5 Plan financiero

Para calcular el estimado de ventas diarias, se tomó en cuenta la división de la oferta por los diferentes productos que se ofrece para el cual se calculó un aproximado de las ventas por día de cada uno de ellos. Esa venta al 100% se la multiplica por el ticket promedio, este número resulta del promedio del precio de venta de cada uno de los rubros.

Los días de apertura y cierre son de martes a domingos, de ahí en más se elevan las ventas a medida que va avanzando la semana.

- Martes : 11% de ventas semanales
- Miércoles: 13 % de ventas semanales
- Jueves: 17% de ventas semanales
- Viernes: 19% de ventas semanales
- Sábado: 21% de ventas semanales
- Domingo: 19% de ventas semanales

El costo de materia prima promedio es de \$ 63.724,8 y es obtenido por diversos proveedores:

- Alyser
- El criollo
- Verónica
- Wine compañy
- Ferrari Bakery
- Compañía avícola

- Verdulería local

*Para ver recetario ver archivo Excel Receton

* Para ver "PLAN FINANCIERO" ver archivo Excel, plan de negocios "Brío"

* Para ver salarios ver archivo Excel, salarios y para ver escala salarial ver anexo 10.

ⁱ (Ley N° 6101, Decreto N° 40/19 y Resolución N° 2019-84-AGC).

ⁱⁱ <https://www.buenosaires.gob.ar/tramites/autorizacion-de-actividades-economicas>

ⁱⁱⁱ <https://pasteleros.org/uploads/20180601-%20Convenio%20Heladeros%20273-96.pdf>