

Universidad del CEMA

Maestría en Administración de Empresas



Tesina:

**¿Existe una Oportunidad en el segmento  
de bebidas “exóticas”?**

Autor: Matías E. Cabrera

Profesores: Francisco Pertierra Cánepa y Carolina Pavía

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2 de noviembre de 2012

## Índice

---

1	Introducción .....	1
2	El producto .....	6
3	Mercado internacional.....	7
4	Mercado local .....	9
5	Criterio de Oportunidad .....	12
6	Estrategia y modelo de negocio .....	28
7	Conclusión.....	34
8	Bibliografía.....	39
9	Anexos.....	44
9.1	Anexo I: Encuesta exploratoria del mercado .....	44
9.2	Anexo II: Focus group .....	68
9.3	Anexo III: Observaciones .....	71
9.4	Anexo IV: Estimación de costos.....	71
9.5	Anexo VI: Cash-flow completo .....	77

## 1 Introducción

---

El propósito de este trabajo académico es evaluar si existe la Oportunidad de poner en funcionamiento un negocio centrado en una bebida “preparada, exótica, novedosa, gourmet y saludable”, inexistente en la Argentina, dentro del territorio comprendido por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y sus alrededores.

Basándose en el principio de no contradicción, el cual indica que una proposición y su negación no pueden ser verdaderas al mismo tiempo<sup>[1]</sup>, bastaría con encontrar un producto que cumpla con las características antes expuestas para tomar como elemento objetivo de análisis en busca de validar la hipótesis. Consecuentemente, se tomará un producto existente en el mercado internacional pero no en el local, conocido como “Bubble Tea”, el cual se desarrollará con detalle más adelante

El presente trabajo se abordará desde el marco conceptual del Entrepreneurship, que consiste en una manera de pensar, razonar y actuar, centrada en la Oportunidad, holística en su metodología y empujada por el liderazgo.<sup>[2]</sup> Los 3 factores cruciales para el éxito de un negocio entrepreneur son la Oportunidad, el Entrepreneur (como persona y/o con su equipo de liderazgo) y los recursos.<sup>[3]</sup>

El Entrepreneur, actor central y líder del proceso entrepreneur (o Entrepreneurship), es una persona que percibe una Oportunidad y es capaz de crear una organización para aprovecharla haciendo uso de los recursos con los que cuenta disponibles.<sup>[4]</sup>

Por su parte, se entiende por Oportunidad de negocio a la conjunción entre idea, mercado (necesidad del cliente) y momento según la visión de Bygrave<sup>[5]</sup>. Esto es, que se ha evolucionado a partir de la idea para desarrollar un negocio, que puede o no ser original, que se ha identificado su mercado potencial, que se ha establecido el momento oportuno para hacerlo dentro de la ventana de oportunidad y que es financiera y económicamente redituable.<sup>[6]</sup>

---

<sup>1</sup> AUDI, R., “The Cambridge Dictionary Of Philosophy”, Cambridge, Cambridge University Press, 2<sup>da</sup> Edición en Inglés, 1999, p. 737

<sup>2</sup> TIMMONS, J., “New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> century”, USA, McGraw-Hill, 5<sup>ta</sup> Edición en Inglés, 1999, p. 27

<sup>3</sup> BYGRAVE, W., “The Portable MBA in Entrepreneurship”, USA, Wiley, 2<sup>da</sup> Edición en Inglés, 1997, p. 10

<sup>4</sup> *Ibíd.*, p. 2

<sup>5</sup> *Ibíd.*, p. 12 a 15

<sup>6</sup> PERTIERRA CÁNEPA, F., op. cit. “Módulo 2 Bases y Principios”, Notas y filminas de clase, Cátedra de Entrepreneurship, UCEMA, Buenos Aires, Junio 2012

Por su lado, la innovación es el corazón del proceso entrepreneur según Timmons.<sup>[7]</sup> Es básicamente la idea, el cambio, lo nuevo, modificación y creación,<sup>[8]</sup> por más pequeño que esto sea. Se ve a la innovación como la herramienta para la generación de valor para el cliente.

Ahondando un poco más sobre el marco teórico en el cuál se apoya el trabajo, se agrega también que el mismo se fundamenta en el principio de que muchas veces las circunstancias para la potencialidad de un negocio sencillamente suceden y están fuera del control del Entrepreneur. Sin embargo, es este último quién tiene que detectar dicha Oportunidad. Una Oportunidad de este tipo puede ser en el caso de un producto o servicio que se ofrece en algún lugar, pero no en otro. Esto permitiría la transferencia o replicación de dicho negocio al lugar específico donde no existe y la adaptación a las condiciones locales. Este es el principio que se aplica en las cadenas de restaurantes, estaciones de servicio y tiendas según lo que aborda Vesper<sup>[9]</sup>.

De esta forma, se estaría innovando y creando valor para los potenciales clientes mediante la introducción de un nuevo producto en el mercado local. De todas maneras, no solo se podría innovar en este sentido, sino que igualmente se podría introducir modificaciones y nuevos sabores al producto para adaptarlo a la cultura y gustos del mercado objetivo. Es así que se estaría innovando asimismo a nivel producto; innovación cuya exportación a mercados donde ya existe el producto podría dar origen a futuras discusiones sobre Oportunidad.

Por todo lo expuesto hasta ahora, es que se cataloga a la compañía a formar como orientadora de mercado según la visión de Kotler<sup>[10]</sup>, entendiéndose a éstas como compañías que crean nuevos mercados, refinan las categorías o cambian las reglas del juego. Son compañías que generan o introducen nuevos productos, nuevos servicios, nuevas modalidades comerciales, establecen nuevos puntos de referencia para los precios, desarrollan nuevos canales o elevan el servicio a un nivel increíble.

---

<sup>7</sup> TIMMONS, J., op cit., p. 27

<sup>8</sup> Diccionario on-line de la Real Academia Española, <http://lema.rae.es>, consultado el 28/07/2012

<sup>9</sup> BYGRAVE, W., op. cit., p. 65

<sup>10</sup> KOTLER, P., “El Marketing Según Kotler. Cómo crear, ganar y dominar los mercados”, Buenos Aires, Paidós, 1<sup>era</sup> Edición en Español, 2001, p. 42

Adicionalmente, cabe a esta altura explicar lo que significa “exótico”, “gourmet” y “novedoso”, ya que se consideran a estos términos de gran relevancia para el resto del trabajo por su relación con el producto central.

Como exótico, se toman las siguientes acepciones de la palabra según La Real Academia de Lengua Española (RAE)<sup>[11]</sup>: extranjero, extraño y extravagante.

La palabra gourmet, también de acuerdo a RAE, es una voz francesa que significa gastrónomo, persona aficionada a las comidas exquisitas. Sin embargo, esta definición no representa totalmente lo que se pretende transmitir cuando se usa la palabra como adjetivo afectando a una comida o bebida. En este caso, se entiende como aquello producido con gran calidad, destinado a un fino paladar, o que es lo mismo, a una persona aficionada a comidas exquisitas<sup>[12]</sup>.

Por último, novedoso, también según RAE, es cualidad de novedad o cosa nueva, nunca antes vista, lo que está muy relacionado con innovar, que es alterar algo o introducir novedades.

Como se expondrá más adelante, en diferentes lugares del mundo existen negocios, cadenas y franquicias de Bubble Tea, pero no aún en Argentina. Es por esto que se procede a hacer un análisis de la existencia concreta de la Oportunidad tomando como foco este producto.

Pero primero y a continuación, se pasa a explicar la metodología con la que se aborda el trabajo.

La metodología que se utiliza para el trabajo consta de, en una primera instancia, hacer la descripción objetiva del producto, mercado internacional y mercado local. El fin de esto es introducir al tema y proporcionar un marco al lector para luego investigar sobre la introducción, y de qué manera, del producto en al mercado local.

Luego, se procederá a la evaluación de Oportunidad. Para la misma, así como para estudiar el producto, mercado internacional y local, se pretende:

---

<sup>11</sup> Diccionario on-line de la Real Academia Española, op. cit.

<sup>12</sup> Rincón Abstracto, “¿Qué significa la palabra gourmet? y ¿a que se le puede llamar gourmet?”, 18/01/2012 (<http://www.rinconabstracto.com/2012/01/que-significa-la-palabra-gourmet-y-que.html>, consultado el 24/07/2012)

1. Hacer uso de datos primarios. Esto es, información generada y directamente relacionada con el trabajo. Como se espera encontrar muy poca información de este tipo disponible, se utilizarán diferentes herramientas para producir datos primarios.
  - a. Observación: herramienta que permitirá identificar comportamiento de futuros clientes, observando como consumidores de productos similares (“bebidas elaboradas”) se comportan, como así también la afluencia de consumidores que la potencial competencia tiene y cómo la misma opera sus negocios. Si bien la observación no siempre es capaz de proporcionar evidencias firmes o sistemáticas, sin duda puede ser sugerente y útil en la investigación exploratoria.<sup>[13]</sup> De todos modos, según Zikmund<sup>[14]</sup>, la observación directa produce registros detallados de lo que la gente hace en realidad. Es posible obtener muchos tipos de datos en forma más precisa y correcta que haciendo preguntas, ya que los datos están libres de distorsiones, incorrecciones, y otros sesgos por error de la memoria, sesgo de la deseabilidad social, etc.
  - b. Encuestas: Las encuestas son apropiadas para una investigación descriptiva. Las compañías organizan encuestas para enterarse de las opiniones, creencias, preferencias y satisfacción de la gente, y para estimar estas magnitudes en la población objetivo.<sup>[15]</sup> Con ellas, se pretende validar si el producto es novedoso y exótico, ver la disposición que el mercado tendrá al nuevo producto y qué precio estaría dispuesto a pagar, entre otras cosas. El formato en el que se pretenden utilizar son encuestas web ya que son económicas, permiten alcanzar un gran número de personas y se cuenta con una base de alrededor de trescientas personas, directa o indirectamente conocidas, que estarían dispuestas a contestar, lo que Zikmund denomina muestra no probabilística de conveniencia<sup>[16]</sup>, la cual hace que la encuesta sea más económica, tenga una mayor tasa de respuestas pero corre el riesgo de terminar siendo una muestra no representativa. La herramienta específica a utilizar se llama

---

<sup>13</sup> KOTLER, P., op. cit., p. 121

<sup>14</sup> ZIKMUND, W. et al, “Investigación de Mercados”, México, Cengage Learning, 9<sup>na</sup> Edición en Español, 2010, p. 240 y 242

<sup>15</sup> KOTLER, P., op. cit., p. 123

<sup>16</sup> ZIKMUND, W. et al, op. cit., p. 418 y 426

Lime Service<sup>[17]</sup> y su costo es relativamente bajo (USD 22 por 250 respuestas). Para la elaboración de las preguntas, se seguirán las indicaciones, consideraciones y técnicas descritas por Zikmund<sup>[18]</sup>, como ser escala de Likert, escala de categoría, escalas de más de cinco categorías, forma de redactar las preguntas, orden de las preguntas, entre otras. En primera instancia, se elaborarán los objetivos de la/s encuesta/s y luego se diseñarán las preguntas.

- c. “Focus group”: Los “focus groups” (o grupos objetivos) constituyen una excelente manera de explorar las nuevas ideas y conocer las opiniones y sentimientos del consumidor.<sup>[19]</sup> Esto permitirá tener un contacto íntimo con los potenciales clientes y es la única forma con la que se cuenta para saber si el producto es agradable al paladar local.
  - d. Entrevistas: Se tendrán entrevistas personales y/o telefónicas, uno a uno, con gente del rubro de la gastronomía, potenciales proveedores y otros que puedan aportar datos relevantes para el trabajo.
2. Hacer uso de datos secundarios, es decir, información existente reunida para otro propósito.<sup>[20]</sup> Con esto, se pretende proporcionar marco teórico y contestar preguntas que vayan surgiendo a través del trabajo y datos que apoyen a la/s hipótesis. Esta información será extraída de libros, revistas, artículos, diarios, páginas de internet, etc.

Por último, se llevará adelante el análisis y presentación de los resultados y el desarrollo de la conclusión final del trabajo.

Todo lo antes mencionado estará soportado sobre un marco teórico que se irá exponiendo a medida que sea relevante para tratar ciertos temas, justificar decisiones y/o afirmaciones y a modo de ayuda para una mejor y correcta comprensión de lo presentado.

Terminado con la descripción de la metodología que se utilizará para la elaboración del trabajo, y concluyendo la introducción, se proseguirá con la especificación del producto.

---

<sup>17</sup> LimeService, <http://www.limeservice.com>

<sup>18</sup> ZIKMUND, W. et al, op. cit., Cap. 13, 14 y 15.

<sup>19</sup> KOTLER, P., op. cit., p. 123

<sup>20</sup> *Ibíd.*, p. 121

## 2 El producto

Como ya se ha dicho, el producto seleccionado como objeto de estudio es conocido como Bubble Tea (del inglés “té burbuja”). Sin embargo, su nombre original es 珍珠奶茶 (en chino y pronunciado Zhen Zhu Nai Cha, donde Zhen Zhu significa Perlas, Nai significa Leche y Cha quiere decir Té), aunque también es conocido como Pearl Milk Tea (té con leche y perlas), Pearl Drink Tea (bebida con té y perlas), Boba Tea o Tapioca Drink (bebida de “tapioca”).

Esta bebida nace en la década del 80 en Taiwán por un comerciante dueño de uno de los tantos negocios dedicados a la preparación y venta de tés tradicionales taiwaneses de aquel momento. Esta persona, agregó hielo y un poco de leche a uno de sus tés, lo pasó por una licuadora y finalmente agregó “perlas de tapioca”. Así lo sirvió.

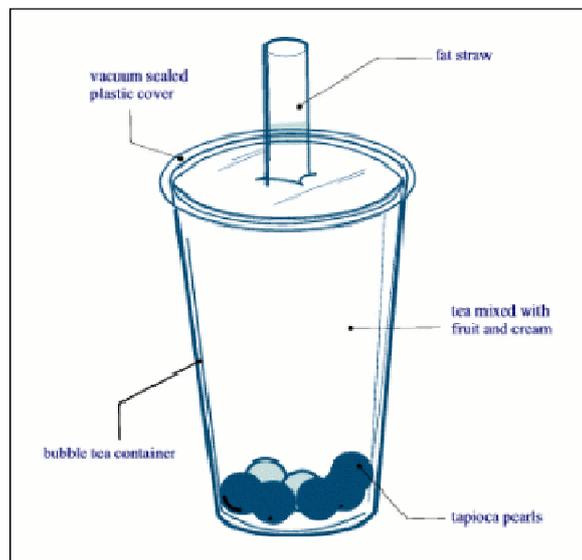
El mismo, se trata de una bebida basada en té, que puede servirse fría o caliente.

Su aspecto más resaltante es que

incorpora perlas de tapioca (mandioca), conocidas como burbujas o bolas, especialmente preparadas. Estas perlas son las que pueden observarse en el fondo del vaso, generalmente oscuras aunque existen otras variantes más coloridas no hechas de mandioca. Finalmente, puede o no contener otros ingredientes como extracto de frutas, leche, leche condensada, azúcar, miel o jarabes de diferentes sabores. En el Esquema 1 es posible apreciar el detalle de la bebida de forma esquemática.

El preparado se ingiere a través de un sorbete, entre 15 y 25cm de largo y con un

Esquema 1: Componentes



Fuente: Google Images

Imagen 1: Bubble Teas



Fuente: Google Images

Imagen 2: Bubble Teas



Fuente: Google Images

Imagen 3: Bubble Teas



Fuente: Google Images

Imagen 4: Bubble Tea



Fuente: Google Images

diámetro de entre 10 y 12mm para permitir la fácil circulación de los diferentes ingredientes, en especial, de las perlas de tapioca que son blandas, viscosas y esféricas con un diámetro de entre 6 a 10mm. El mismo, suele servirse en copas o vasos de vidrio de formas diferentes o en envases plásticos transparentes para llevar. En las Imágenes 1 a 4 se puede apreciar cómo se presenta usualmente la bebida.

Si bien el centro de este mercado es la bebida, la misma suele acompañarse con diferentes platos, postres o snacks típicos. Ejemplos de éstos son:

- Los denominados “bricks”, gruesas fetas de pan lactal de entre 3 a 5cms de alto, con leche condensada y otros componentes (chocolate, miel, frutillas, helado) hechas al horno. Algunos ejemplos pueden apreciarse en las Imágenes 5 y 7.
- Las denominadas “moon cakes”, pequeñas tortitas rellenas con pasta de semillas de loto. Puede apreciarse como lucen en la Imagen 6.

Imagen 5: Brick



Fuente: Google Images

Imagen 6: Moon Cakes



Fuente: Google Images

Imagen 7: Brick



Fuente: Google Images

Dada por concluida la especificación del producto, se prosigue con el abordaje del mercado internacional.

### 3 Mercado internacional

---

Tal lo indicado anteriormente, la bebida nace en el mercado Taiwanés de té tradicionales en la década del 80. Desde allí, se popularizó rápidamente en Japón gracias a un programa de televisión y el interés de empresarios Japoneses. En los 90, su popularidad se extendió por todo el este y sudeste Asiático.

A principio del siglo XXI, el fenómeno alcanzó Norteamérica, en particular ciudades como Toronto, Vancouver, Quebec, Nueva York y Los Ángeles como también Australia. Un común denominador en todas estas ciudades es que son grandes metrópolis con un alto índice de población asiática. Se puede apreciar en la Imagen 8 cómo luce un local de Bubble Tea “gourmet” en las afueras de Toronto conocido como Destiny.

Imagen 8: Local Bubble Tea - Destiny



Fuente: Google Images

Actualmente, el producto ya está penetrando el mercado Europeo. Desde el 2012 McDonald’s en Alemania tiene diferentes opciones de Bubble Tea en su menú y ya pueden encontrarse “Boba shops” en Londres y París.

Ejemplos de las grandes cadenas de Bubble Tea que hay alrededor del mundo y siguen expandiéndose son:

- Tea Shop 168, con 27 locales en GTA (Greater Toronto Area, Ontario, Canadá) y 13 años en el mercado<sup>[21]</sup>
- Cha Time, presente desde el 2003, con más de 500 locales en 15 países y con fuerte presencia en Australia y también en GTA<sup>[22]</sup>
- Easy Way Tea, con 68 locales solo en Australia pero con presencia en otros países, en especial en Taiwán, dónde nació en 1992<sup>[23]</sup>

Si bien se puede observar que el producto ha alcanzado varios mercados internacionales, por ahora el fenómeno no ha llegado a América Latina ni a África.

Finalizado el breve análisis del mercado internacional, a continuación se abordará el mercado local en relación a este producto y productos relacionados y sustitutos.

<sup>21</sup> Página web de Tea Shop 168, <http://www.teashop168.ca>, secciones “About Us” y “Store Locations”, consultadas el 03/07/2012

<sup>22</sup> Página web de iChaTime, <http://www.ichatime.com/about.php>, consultada el 22/07/2012

<sup>23</sup> Wikipedia, “EasyWay”, <http://en.wikipedia.org/wiki/EasyWay>, consultada el 13/07/2012

#### 4 Mercado local

---

Mirando al mercado gastronómico argentino en su conjunto, esto es, teniendo en cuenta a bares, restaurantes y cafeterías, según datos del INDEC<sup>[24]</sup> más recientes (año 2003), el volumen para todo el territorio nacional fue de \$2.733M, sin incluir heladerías.

Dentro de esta oferta gastronómica, hoy en día, y particularmente en la Ciudad de Buenos Aires y alrededores, existen diferentes tipos de opciones. Si se segmenta el mercado gastronómico por necesidades, entendiéndose a esto como la agrupación de consumidores según sus necesidades, o por beneficios que estos buscan obtener de los productos<sup>[25]</sup>, por un lado se puede identificar lugares para “ir a comer” (cenar, almorzar) y por otro, lugares dónde “ir a tomar algo”. Estas opciones van desde “boliches” (discotecas bailables), pubs, restaurantes, heladerías hasta cafés. A su vez, dentro del segmento “ir a tomar algo”, se encuentra el segmento de “bebidas preparadas - cafés”, tal es el caso de cadenas como Starbucks, Tienda de Café, Café Havanna y Café Martínez. Cabe destacar que, por más que se llame “ir a” a éstas categorías, en la mayoría de estos lugares también es posible llevarse el producto (proceso denominado “take away” en la cultura anglosajona).

Se puede observar que recientemente, en lo que respecta a lugares para “ir a comer” han surgido diferentes opciones que ofrecen productos novedosos y exóticos con ambientaciones distintas a las habituales. Como ejemplos, se pueden citar lugares de comida India (Mumbai en Palermo) y de comida Tailandesa (Green Bamboo Bar, también en Palermo), entre otros. Los restaurantes de Sushi incluso ya podrían ser considerados como comunes, por lo menos en la Ciudad de Buenos Aires, dónde se pueden encontrar más de 200 según Guía Oleo<sup>[26]</sup>, pudiendo inferir entonces que el negocio gastronómico exótico de la oferta de sushi ha sido exitoso.

Sin embargo, no se ha visto semejante introducción de productos considerados exóticos en lo que respecta a las opciones dentro de la categoría que se ha llamado anteriormente “ir a tomar algo”.

---

<sup>24</sup> INDEC, “Censo Nacional Económico 2004/2005”, Sector Hoteles y Restaurantes, Cuadro 1 ([http://www.indec.gov.ar/economico2005/definitivos/cuadros/cne04\\_1\\_6\\_c1.xls](http://www.indec.gov.ar/economico2005/definitivos/cuadros/cne04_1_6_c1.xls), consultado el 06/10/2012)

<sup>25</sup> BEST, R., “Market Based Management”, New Jersey, 5<sup>ta</sup> Edición en Inglés, Pearson-Prentice Hall, 2009, p. 139 a 144

<sup>26</sup> Guía Óleo, <http://www.guiaoleo.com.ar/>, consultada el 13/07/2012

En esta última categoría, quizás uno de los más reciente que se pueda citar, y dentro del sub-grupo “bebidas preparadas – cafés”, es el desembarco de Starbucks en el 2007<sup>[27]</sup>. Este segmento de “bebidas preparadas – café” podría quizás considerarse “gourmet”, pero no así “exótico”, por lo menos según lo que revela la encuesta exploratoria llevada a cabo, la cual se detalla en el Anexo I y el análisis de sus datos en páginas subsiguientes. Cadenas como, Tienda de Café, Café Havana y Café Martínez mantienen un negocio similar pero más aggiornado. Como se explicará más adelante, la percepción de que sus productos son “exóticos” es incluso inferior que en relación con Starbucks. Todas estas cadenas intentan posicionarse a sí mismas dentro de la oferta de cafés Premium.

En cuanto a su crecimiento, varias de ellas lo vienen haciendo fuerte y consistentemente estos últimos años. Por ejemplo, Starbucks pasó de 44 locales en diciembre del 2011, con una facturación estimada en \$150M, a 56 locales en julio del 2012<sup>[28][29]</sup>. Café Martínez, por su parte, contaba en julio del 2011 con 20 locales, de los cuales 18 eran franquicias y 2 propios, y una facturación estimada de \$13M<sup>[30]</sup> mientras que hoy posee 82 locales contando los ubicados en territorio nacional y los del exterior<sup>[31]</sup>. Esto representa un crecimiento anual aproximado del 27% para Starbucks y del 300% para Café Martínez.

Cabe también destacar que el consumo per cápita anual de tazas de café en Argentina es de 141 tazas anuales mientras que en Chile es de 150, en Brasil de 515 y en Finlandia de 1.800.<sup>[32]</sup> En kilos, el consumo per cápita anual es de 1kg en Argentina, de 5kg en Estados Unidos y en Finlandia de 11kg, mientras que el promedio mundial es de 4kg.<sup>[33][34]</sup> Estos números parecerían indicar que Argentina todavía tiene mucho por crecer. Además, Argentina no es productora de café, sino que el café se importa y

<sup>27</sup> Aplicativo NOSIS (<http://trade.nosis.com/es/AFIP/Constancia>, <http://trade.nosis.com/es/STARBUCKS-COFFEE-ARGENTINA-SRL/30710040520/1/p>), consultado el 18/08/2012

<sup>28</sup> BIAIN, I., “Ya funciona en Córdoba la experiencia Starbucks: un cappuccino entre \$ 16 y \$ 20 (caro pero barato)”, Info Negocios, 21/01/2011 (<http://www.infonegocios.info/nota.asp?nrc=34145&nprt=1>, consultada el 22/07/2012)

<sup>29</sup> Página web de Starbucks Argentina, <http://www.starbucks.com.ar>, consultada el 29/07/2012

<sup>30</sup> GENTILE, L., “Cortado IP”, Revista Information Technology Nro. 166, Julio 2011, p. 23 y 24

<sup>31</sup> Página web de Café Martínez, <http://www.cafemartinez.com/sucursales>, consultado el 01/08/2012

<sup>32</sup> BUSTOS, H., “Acerca del café en el mercado Argentino”, Blog Arte Café, Enero 2010 (<http://infusiones-sommelier.blogspot.com.ar/2010/01/acerca-del-cafe-en-el-mercado-argentino.html>, consultado el 27/10/2012)

<sup>33</sup> Topbrands Vol. I, “Cabrales”, p. 28 y 29 (<http://www.topbrandsargentina.com.ar/pdf/28-29.pdf>, consultado el 27/10/2012)

<sup>34</sup> iProfesional.com, “Crece la competencia en mercado de café premium”, 13/07/2011 (<http://negocios.iprofesional.com/notas/119082-Crece-la-competencia-en-mercado-de-caf-premium>, consultado el 27/10/2012)

principalmente de Brasil.<sup>[35]</sup> En cuánto a valores monetarios, el mercado del café mayorista mueve alrededor de \$2.400M anuales según datos del 2011.<sup>[36]</sup>

Por otro lado, todavía no existen cadenas focalizadas en la comercialización de Bubble Tea y sus productos complementarios en Argentina, y de existir, se podría enmarcar del mismo modo dentro del segmento “bebidas preparadas” aunque en un sub-segmento o nicho que se podría llamar “bebidas preparadas - exóticas”.

En la Ciudad de Buenos Aires, sólo puede conseguirse una infusión “instantánea” en un solo supermercado llamado Ichiban dentro del barrio chino. El producto es chino y de marca “u.loveit”. Esta bebida, viene en un vaso de plástico, con el preparado en polvo, unas perlas “cuasi tapioca” y un sorbete extensible. Es una versión de Bubble Tea caliente ofrecida en gustos tradicionales (té verde con leche, negro con leche y vainilla). Este producto, por ser instantáneo y de distribución masiva, no tiene la misma calidad que el que puede adquirirse en un negocio de Bubble Tea. De todos modos, es casi imposible de identificar por argentinos ya que el texto y las instrucciones están completamente en chino como se puede apreciar en las Imágenes 9 y 10. El supermercado, a su vez, lo identifica como “Te con Leche” mediante un rótulo en góndola.

Imagen 9: u.loveit Bubble Tea preparado



Fuente: Google Images

Imagen 10: Componentes u.loveit Bubble Tea



Fuente: Google Images

<sup>35</sup> Topbrands Vol. I, op. cit.

<sup>36</sup> iProfesional.com, op. cit.

A su vez, en la página oficial de la compañía<sup>[37]</sup> no hay opción para cambiar el idioma. La única forma de entender cómo prepararlo es mediante un video con subtítulos en inglés que se encuentra disponible en YouTube<sup>[38]</sup> y fue subido por el usuario oficial de la empresa.

Por todo lo antedicho, queda evidenciada la inexistencia del producto en el mercado local y la posible aceptación del producto en el mercado, ya que en la Argentina se han introducido comidas “exóticas” pero no así bebidas “exóticas”. Asimismo, en cuanto a bebidas preparadas se refiere, hay un marcado crecimiento de este mercado y potencialidad para seguir creciendo, aunque más que nada en el segmento relacionado al café.

Por consiguiente, en la siguiente sección se analizará de forma profunda la existencia de la Oportunidad para la creación de un nuevo negocio que ofrezca productos exóticos, nunca antes vistos por el consumidor local, teniendo a las bebidas preparadas como centro y diferentes platos/snacks de acompañamiento.

## 5 Criterio de Oportunidad

---

La carencia en el mercado descrita anteriormente parecería que podría ser cubierta por un negocio de “Bubble Tea” aggiornato y siguiendo un modelo similar al de cadenas como Starbucks, Tienda de Café, Café Havanna o Café Martínez, debido al marcado éxito y crecimiento que aparentan tener y que parecería ser la nueva modalidad de expendio de bebidas preparadas.

La hipótesis es que, al no comercializarse este producto en la Argentina y ser lanzado como un producto exótico, novedoso, gourmet y más saludable y en lugares estratégicos sería una Oportunidad, lo cual se perseguirá demostrar.

Para determinar si el negocio puede considerarse una Oportunidad hay que evaluar los diferentes criterios planteados por Timmons<sup>[39]</sup>, los cuales cubren las áreas de Industria

---

<sup>37</sup> Página web de U-LoveIt, <http://www.u-loveit.cn/>, consultada el 13/07/2012

<sup>38</sup> YouTube, ULOVEITASIA, “How To DIY Your Own U.LoveIt Bubble Milk Tea!”, <http://www.youtube.com/watch?v=pGfF6lWj1pk>, 12/12/2010, consultada el 13/07/2012

<sup>39</sup> TIMMONS, J., op cit., p. 86 y 87

y Mercado, Aspectos Económicos, Cosecha, Ventajas Competitivas, Equipo Gerencial y Diferenciación Estratégica.

En primer lugar, la encuesta exploratoria realizada, evidenció que la gente valora los atributos “exótico”, “novedoso”, “gourmet” y “saludable”. A continuación se muestra un cuadro en el que se puede apreciar cuánta gente está inclinada a consumir bebidas preparadas que cumplan con dichos atributos.

**Tabla 1: Deseo de consumo**

Atributo	Porcentaje	Peso relativo
Exótico	63.38%	20.97%
Novedoso	69.19%	22.89%
Gourmet	81.81%	27.07%
Saludable	87.88%	29.08%
		100.00%

A su vez, si se divide la muestra en dos grupos de edades, hasta 36 años el primero y de 37 en adelante el segundo, siendo este último el tercer cuartil de la muestra, puede apreciarse que el primer grupo se encuentra mucho más inclinado a consumir bebidas con atributos “exótico”, “novedoso” y “gourmet” que el segundo. En cambio, el segundo grupo valora más el atributo “saludable” que el primer grupo. Esto puede apreciarse en la siguiente tabla:

**Tabla 2: Inclinación por atributo y edad**

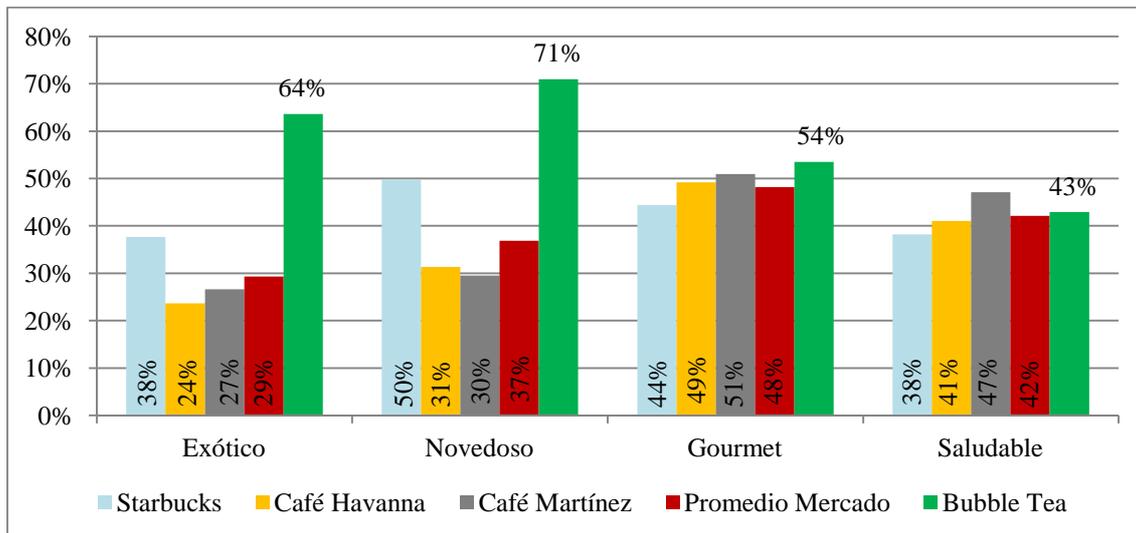
Atributo	Hasta 36	Desde 37
Exótico	69.63%	48.92%
Novedoso	73.58%	63.05%
Gourmet	83.94%	76.09%
Saludable	87.86%	89.13%

Adicionalmente, los atributos “exótico”, “novedoso” y “gourmet” de los productos de las actuales cadenas de bebidas preparadas no son percibidos de forma tan elevada como sí lo son para los productos Bubble Tea. En cuanto al atributo “saludable” puede notarse que no hay una diferenciación con los productos ya existentes, sino que se ubica en la media actual.

**Tabla 3: Atributos por marca**

Atributo	Starbucks	Café Havana	Café Martínez	Bubble Tea
<b>% de respuestas "Totalmente" y "Muy" de acuerdo</b>				
Exótico	5.89%	4.21%	7.79%	54.54%
Novedoso	28.23%	7.37%	10.39%	63.63%
Gourmet	22.35%	33.68%	32.47%	35.35%
Saludable	17.65%	20.00%	23.38%	22.22%
<b>% de respuestas "Totalmente", "Muy" y "Algo" de acuerdo</b>				
Exótico	56.48%	25.26%	25.97%	86.86%
Novedoso	70.58%	37.90%	29.87%	92.92%
Gourmet	62.35%	67.36%	74.03%	72.72%
Saludable	48.24%	53.68%	66.24%	51.51%
<b>Índice de acuerdo</b>				
Exótico	37.66%	23.68%	26.62%	63.63%
Novedoso	49.70%	31.32%	29.55%	70.95%
Gourmet	44.41%	49.21%	50.98%	53.53%
Saludable	38.24%	41.05%	47.08%	42.93%

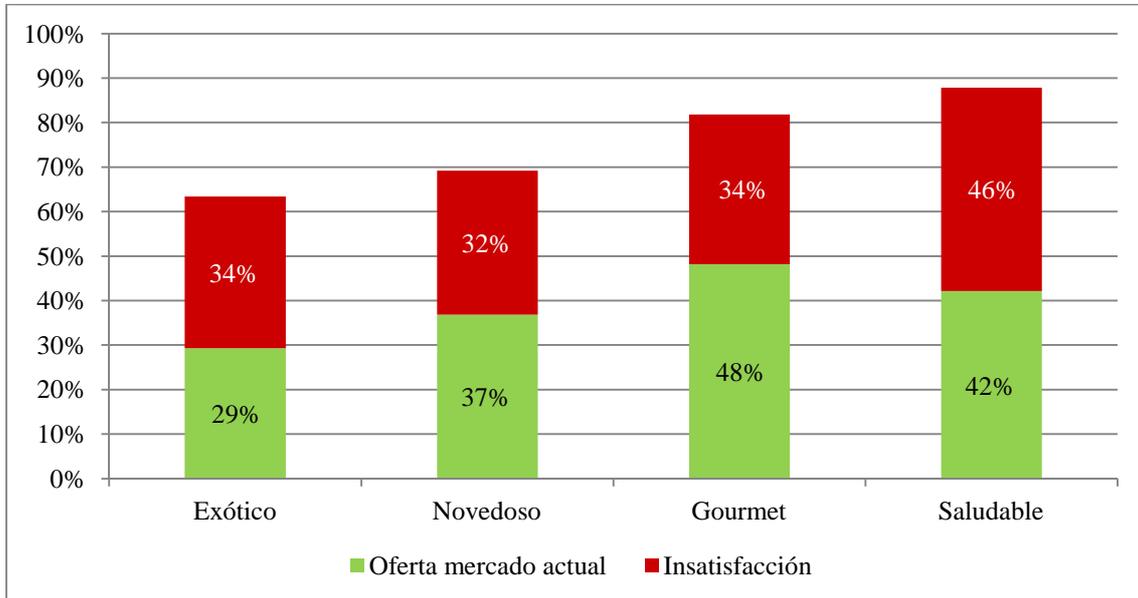
Para una mejor comprensión de los números presentados en esta última tabla y poder hacer una mejor comparación entre las actuales empresas en el mercado y una centrada en Bubble Tea, se elaboró el siguiente gráfico.

**Gráfico 1: Comparación de atributos**


Con los datos hasta aquí presentados, se evidencia la necesidad insatisfecha del mercado respecto a los atributos estudiados. El siguiente gráfico ilustra de forma más comprensible la oferta actual y el grado de insatisfacción de cada atributo, siendo este último la diferencia entre el nivel esperado por los consumidores y la media del

mercado actual según la propia valuación que los encuestados brindaron en la encuesta exploratoria.

**Gráfico 2: Insatisfacción del mercado**



Por consiguiente, considerando lo expuesto hasta el momento, parecería que el producto Bubble Tea cubre las expectativas de consumo y a su vez el segmento dejado de lado por las actuales cadenas de bebidas preparadas. No obstante, parece que el producto no se diferencia en el atributo “saludable” y este parece ser ampliamente buscado por los consumidores. De todas formas, se puede inferir que el producto se encontraría bien diferenciado como “bebida preparada novedosa, exótica y gourmet”.

Datos muy similares fueron arrojados durante el focus group realizado, cuyos detalles pueden encontrarse en el Anexo II. Los atributos “exótico”, “novedoso” y “gourmet” fueron fuertemente percibidos durante las degustaciones del producto. Incluso un gusto en particular, el Té Verde, aparte de tener una gran recepción, fue considerado muy “saludable”.

Por otro lado, un hecho que le suma fuerza a la Oportunidad es que Argentina, y en especial la Ciudad de Buenos Aires, cuenta con una población asiática y turismo asiático en notable aumento. Según revela una nota del diario La Nación titulada “La Argentina disfruta una invasión China”<sup>[40]</sup>, respaldándose en datos del Ministerio de

<sup>40</sup> REINA L., “La Argentina disfruta una invasión China”, diario La Nación, 17/06/2012, (<http://www.lanacion.com.ar/1482785-la-argentina-disfruta-una-invasion-china>)

Turismo de la Nación y del Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires, en el 2011 llegaron 21.800 turistas chinos al país, un incremento del 15,4% respecto del 2010. Es más, con los datos del 2012 que se cuentan hasta ahora, dicha tasa ya se ha elevado al 18,5%. Mientras tanto, la Ciudad de Buenos Aires reporta un incremento del 36,6% respecto del 2011, habiendo arribando, tan solo en mayo, 2.295 personas de dicha nacionalidad. Según estas fuentes, se espera que en los próximos años el turismo chino en el país trepe a 100.000 personas. Por su parte, una nota del diario Clarín titulada “La comunidad china en el país se duplicó en los últimos 5 años”<sup>[41]</sup>, apoyándose en datos de la Oficina de Migraciones del Ministerio del Interior e información proporcionada por Miguel Ángel Calvete, titular argentino de CASRECH (Cámara Argentina de Supermercados propiedad de Residentes Chinos) y Liang Jin’an, cónsul de la República Popular de China, indica que en el 2010 se contabilizaban alrededor de 120.000 chinos entre inmigrantes y primera generación nacidos en el país. El 80% vive en la Ciudad de Buenos Aires y alrededores. Esto representa el 3,4% de la población de la Ciudad si se toma en cuenta la cantidad de personas que viven aquí según el censo del INDEC del 2010<sup>[42]</sup>. De éstos, la mayoría se encuentra en el denominado Barrio Chino, dentro del formal barrio de Belgrano. Estos datos evidenciados por estos artículos solo incluyen personas Chinas y una minoría Taiwanesa. No incluyen residentes ni turistas oriundos de otros países asiáticos del este tales como Vietnam, Japón o Corea dónde el Bubble Tea es igualmente popular.

Esto reviste particular importancia por el origen de la bebida y su actual popularidad en esas regiones, tal lo postulado con anterioridad. Esto significaría que dicha gente reconocería más fácilmente la bebida y sería más propensa a consumirla que un argentino que no tiene ningún conocimiento sobre la misma.

De todos modos, la encuesta exploratoria arroja buenos resultados en lo que se refiere al grado de predisposición a probar y comprar la bebida y los productos que la acompañan tal lo muestra la siguiente tabla.

---

<sup>41</sup> SANCHEZ, G., “La Comunidad China en el país se duplicó los últimos 5 años”, diario Clarín, 27/09/2010, ([http://www.clarin.com/sociedad/comunidad-china-duplico-ultimos-anos\\_0\\_343165728.html](http://www.clarin.com/sociedad/comunidad-china-duplico-ultimos-anos_0_343165728.html))

<sup>42</sup> INDEC, “Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001 y 2010”, Cuadro P1-P, [http://www.censo2010.indec.gov.ar/CuadrosDefinitivos/P1-P\\_Caba.pdf](http://www.censo2010.indec.gov.ar/CuadrosDefinitivos/P1-P_Caba.pdf), consultado el 12/08/2012

**Tabla 4: Predisposición hacia Bubble Tea**

Acción	Bubble Tea	Platos/Snacks
<b>% de respuestas "Totalmente" y "Muy" dispuesto</b>		
Probar	65.65%	67.67%
Comprar	66.66%	61.61%
<b>% de respuestas "Totalmente", "Muy" y "Algo" dispuesto</b>		
Probar	90.90%	84.84%
Comprar	92.92%	83.83%
<b>Índice de predisposición</b>		
Probar	71.46%	69.69%
Comprar	71.96%	65.90%

Esto en principio significaría que alrededor del 71% de la muestra efectivamente probaría y compraría la bebida. La actitud hacia los platos ronda niveles similares.

Resultados en línea con lo manifiesto fueron arrojados también por el focus group. El grupo, al ver los tragos, sintió gran curiosidad a probarlos. Las perlas de tapioca probaron ser de gran interés en el caso de las mujeres. No así en los hombres aunque esto no les afectó su actitud a probar la bebida.

Por otro lado, de modo análogo como cuando hoy se dice Gillette para referirse a las máquinas y hojas de afeitar, o se dice Coca Cola para pedir una bebida cola o se reclama por “la Savora”<sup>[43]</sup> cuando se quiere mostaza, existe incluso la posibilidad de ponerle “nombre” al producto en el mercado local.

Este fenómeno no solo se encuentra en nuestro país, sino que en el mundo también existen muchos otros casos, como Google para referirse a búsquedas on-line (incluso se usa como verbo), Pampers para pañales, iPod para reproductores de mp3, entre otros.

Se podría destacar el caso de los compuestos de fibras como Nylon, Dacron y Orlon, productos creados por DuPont, cuyos nombres son marca registrada de dicha compañía. Como Kotler<sup>[44]</sup> explica, DuPont creó e introdujo estos productos en el mercado dándoles nombres cortos y fáciles de recordar, a tal punto que si bien hoy en día existe

<sup>43</sup> Página web de Savora, <http://www.savora.com.ar/>, sección “Nuestra Historia”, consultada el 13/07/2012

<sup>44</sup> KOTLER, P., op.cit, p. 134

competencia y a un precio más bajo, los consumidores siguen prefiriendo adquirir dacron, nylon y orlon aún cuando existen fibras equivalentes más económicas.

Entonces, mirando estas empresas, la fórmula parece estar dada por ser uno de los primeros con un producto con algún grado de diferenciación en el mercado, nombrarlo de forma corta, fácil de pronunciar, reconocer y recordar<sup>[45]</sup>, registrar el nombre y hacer una correcta campaña de marketing. En este caso, se estaría logrando una diferenciación en términos psicológicos llamada diferenciación en imagen<sup>[46]</sup>.

Según la encuesta exploratoria, el nombre propuesto para el negocio, “Dushi Drinks & Café” parecería ser bien recibido por la muestra.

La primera palabra en particular, “Dushi”, es percibida como corta, fácil de pronunciar y fácil de recordar. Esto hace suponer que la potencialidad para que la bebida empiece a ser llamada “Dushi” es alta, aunque el nombre solo no asegura nada si no es acompañado por una correcta campaña de marketing y comunicación.

A su vez, el nombre completo parece reflejar eficientemente los atributos “exótico”, “novedoso” y “gourmet”, aunque parecería no decir mucho en cuanto a “saludable”. También, es percibido como “amigable”, “divertido” y genera “curiosidad para entrar”.

En la siguiente tabla se ve reflejado lo señalado sobre los atributos de marca/nombre del producto.

**Tabla 5: Evaluación de atributos de nombre y marca**

Tipo Medición	Atributos “Dushi Drinks & Café”							
	Exótico	Novedoso	Gourmet	Saludable	Corto y Fácil	Curiosidad	Divertido	Amigable
% de respuestas "Totalmente" y "Muy" de acuerdo	58.58%	55.55%	44.44%	20.20%	71.73%	52.18%	56.52%	54.35%
% de respuestas "Totalmente", "Muy" y "Algo" de acuerdo	91.91%	88.88%	85.85%	58.58%	93.47%	82.61%	86.95%	86.96%
Índice de precepción	66.16%	63.63%	59.09%	43.18%	70.45%	60.10%	58.83%	61.11%

<sup>45</sup> *Ibíd.*, p. 91

<sup>46</sup> *Ibíd.*, p. 134 y 135

Tocando un poco el tema de las adversidades que presenta este negocio, el principal problema que parecería estar dado por el desconocimiento del producto en el mercado local. Es decir, la gente no lo identifica visualmente, no conciben su sabor y no tienen palabra alguna para “rotularlo”. Sin embargo, como acaba de ser exhibido, esto puede capitalizarse para conseguir diferenciación relacionada con los atributos “exótico” y “novedoso”.

Según la encuesta exploratoria, alrededor de un 12% de la muestra conoce el producto. Esto en principio se explica debido al sesgo que tiene la misma. La gran mayoría de la muestra son conocidos del autor de esta Tesina de forma directa o indirecta que han viajado principalmente a Norteamérica. Empero, no estaría mal pensar en que este número es cercano a la realidad si se tiene en cuenta la población asiática residente en la Ciudad de Buenos Aires que, según lo calculado y explicado con anterioridad, ronda el 3,4% de la población total de la Ciudad. Si a esto se le suma la gente que ha viajado y ha sido expuesta al producto, el número parecería ser razonable. No obstante, un 12% sigue significando que en general el producto es desconocido. Además, la encuesta arroja que de ese 12%, alrededor del 83% consumiría el producto si pudiera hacerlo en Argentina, lo cual supone un alto grado de aceptación del paladar local. Esto es un hecho no menor que reviste gran importancia para el estudio de la Oportunidad. De hecho, esto es validado fuertemente por el focus group, donde la bebida fue efectivamente probada. Gustos como Té Verde, Almendras, Frutilla y Melón pidieron ser repetidos, siendo los 2 primeros pedidos y degustados por el grupo más de dos veces.

Adicionalmente, hay que verificar si es conveniente asociar el producto a su país origen (chino/taiwanés), ya que el negocio puede ser favorecido o desfavorecido dependiendo la percepción y creencias culturales locales que haya sobre el/los país/es origen<sup>[47]</sup>. Por ejemplo, localmente podría asociarse los productos de origen chino como “baratos” y de “baja calidad”. O quizás como “exóticos” e “interesantes”.

La encuesta también arroja información útil sobre este punto. Según la siguiente tabla, se podría inferir que en general, el origen taiwanés de la bebida no parecería influir demasiado negativamente en términos de propensión a consumir, aunque algún efecto

---

<sup>47</sup> KOTLER, P. et al., “Marketing Management”, New Jersey, Pearson Prentice Hall, 12<sup>ava</sup> Edición en Inglés, 2006, p. 686 y 687

esto produce si se compara con la actitud de consumir la bebida sin saber que es de origen asiático. Por otro lado, parecería reforzar el atributo “exótico” del producto pero no la “calidad” percibida. Algo que excede a este trabajo es determinar si el refuerzo que daría en el atributo “exótico” alcanza para compensar la posible baja en la predisposición al consumo.

**Tabla 6: Efecto relacionado al origen de la bebida**

	Grado de Percepción/Actitud				
	Muy Alta	Alta	Normal	Baja	Muy Baja
<b>Atributo "exótico"</b>	13.13%	42.42%	38.38%	4.04%	2.02%
<b>Muy Alta + Alta</b>	55.55%				
<b>Muy Alta + Alta + Normal</b>	93.93%				
<b>Índice efectivo de percepción</b>					65.15%
<b>Calidad</b>	2.02%	13.13%	66.67%	16.16%	2.02%
<b>Muy Alta + Alta</b>	15.15%				
<b>Muy Alta + Alta + Normal</b>	81.82%				
<b>Índice efectivo de calidad</b>					49.24%
	<b>Totalmente</b>	<b>Muy</b>	<b>Algo</b>	<b>Poco</b>	<b>Nada</b>
<b>Dispuestos a consumir</b>	14.14%	26.26%	32.32%	23.23%	0.00%
<b>Totalmente + Muy</b>	40.40%				
<b>Totalmente + Muy + Algo</b>	72.72%				
<b>Índice efectivo de consumo</b>					55.80%

De todos modos, habría que tener especial cuidado sobre este punto, ya que si bien en el focus group la idea de asociar la bebida a su origen pareció agrandar mucho, el grupo aclaró que si el local se encontrase lleno de personas de origen asiático, no se animarían a entrar.

Hasta aquí se puede decir que hay una necesidad por un producto con cualidades de “exótico”, “novedoso”, “gourmet” y “saludable” que no es atendida por el mercado actual, que Bubble Tea puede posicionarse en ese segmento dentro de bebidas preparadas y que Bubble Tea tiene buena aceptación como así también que el nombre del negocio y del producto propuesto parecerían ser adecuados. Esto significaría que se estaría validando el componente mercado de la Oportunidad. Con lo cual, se prosigue a analizar los elementos financieros y de costos del negocio para determinar si el mismo generará una ganancia, de qué proporciones y en qué tiempos.

Para poder adentrarse en el análisis financiero del negocio, será necesario en primer lugar determinar los costos y la estrategia de entrada en cuanto a precios se refiere. Es necesario aclarar que para los temas relacionados con este punto se consideró siempre un solo local para simplificar el análisis. Se entiende que si un local funciona, es posible replicar el resultado.

En principio, los costos fijos interesan para poder determinar el nivel de inversión inicial y los costos variables para determinar un piso de precio. Los costos iniciales, según se detallan en el Anexo IV, ascienden a \$625K y a \$836K si se considera lo necesario para afrontar los gastos de los primeros meses donde los egresos superan a los ingresos. Estos montos se suponen más que razonables si se tiene en consideración que son necesarios alrededor de \$500K para la apertura de un local Bonafide, de \$510K a \$700K para un local de Café Martínez, \$710K para uno de Café Havana y \$2.2M para uno de Starbucks.<sup>[48]</sup> Téngase en cuenta que la inversión necesaria fue calculada independientemente y antes de conocer los montos de apertura de un nuevo local de las cadenas ya establecidas.

Por su parte, en cuanto al precio se refiere, la metodología para su fijación será la que recomienda Nagle, la cual se centra en función del valor percibido por el cliente y no en los costos más margen.<sup>[49]</sup> A su vez, dado que el producto es innovador en el mercado local ya que es percibido como “novedoso” y posee niveles de atributos superiores dentro del segmento “bebidas preparadas”, el mismo se encontraría en la etapa de Introducción según Nagle (o “Early Market” según Best) y para reforzar la sensación de “gourmet” (alta calidad) se utilizará una estrategia de descreme<sup>[50][51]</sup>.

Utilizando la técnica descrita por Best<sup>[52]</sup> y sabiendo cómo son percibidos los diferentes atributos para las cadenas de bebidas preparadas relevadas y que los productos más complejos y de dimensiones comparables de Starbucks rondan los \$27, se puede incluso calcular el valor adicional para el cliente según los beneficios adicionales en los diferentes atributos, lo que a su vez sugeriría un precio correcto para la nueva bebida.

---

<sup>48</sup> MURCIEGO, L., “Un segmento en ascenso”, diario La Nación, 20/08/2012 (<http://www.lanacion.com.ar/1500484-un-segmento-en-ascenso>, consultado el 27/10/2012)

<sup>49</sup> NAGLE, T. et al, “Estrategia y Tácticas de Precios”, Madrid, Prentice Hall, 3<sup>era</sup> Edición en Español, 2002, p. 4

<sup>50</sup> *Ibíd.*, p. 176 a 177 y 188 a 190

<sup>51</sup> BEST, R., op. cit., p. 255 a 256

<sup>52</sup> *Ibíd.*, cap. 6 y 7

Suponiendo inicialmente que el beneficio de la bebida está exclusivamente relacionado con los atributos de la misma y utilizando un peso relativo de cada atributo que surge de la encuesta y pudo verse en la Tabla 1, se calcula el precio como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 7: Determinación del precio según beneficios del producto únicamente**

Atributo	Importancia relativa	BT	Industria Actual			Promedio	Valor agregado	Beneficio Total
			STB	HAV	CMZ			
<b>Exótico</b>	0.21	164	138	124	127	129	34.31	7.19%
<b>Novedoso</b>	0.23	171	150	131	130	137	34.10	7.80%
<b>Gourmet</b>	0.27	154	144	149	151	148	5.33	1.44%
<b>Sano</b>	0.29	143	138	141	147	142	0.80	0.23%
<b>Beneficio Total</b>	1.00	157	142	137	140	140	16.68	16.68%
<b>Precio que sugiere</b>								\$31.50

Empero, según destaca Best, los beneficios no son únicamente los asociados al producto, sino que el servicio y la imagen/marca también influyen. Cómo no se sabe a ciencia cierta cuánto es esta influencia, se supone de forma arbitraria que el producto representa el 50%, la imagen/marca el 35% y el 15% el servicio. A su vez, Dentro de la imagen/marca se estima que la ambientación representa el 70% mientras que la performance de la marca el 30%. Esto último se supone así dado la importancia que marcó la muestra en la encuesta sobre la ambientación.

En cuanto al servicio, se tomó como indicador lo que la gente contestó en la encuesta en cuánto a qué tan de acuerdo estaban con la experiencia ofrecida para Starbucks, Café Havanna y Café Martínez. Sin embargo, para Bubble Tea se estimó que puede llegarse a prestar un mejor servicio que Starbucks, ya que en las observaciones hechas, cuyos datos pueden encontrarse en el Anexo III, se determinó que existe alrededor de un 10% de personas que abandona el local en hora pico por el tiempo de espera, por lo menos en el local de Av. Cabildo y Juramento.

Por su lado, en cuanto a performance de marca, se tomó como indicador de la misma qué tan de acuerdo estaban las personas en la encuesta en cuanto al precio en relación con todo lo que cada compañía ofrece. Para Bubble Tea se tomó como indicador las respuestas que la gente brindó en cuando a la percepción de los diferentes atributos del potencial nombre/marca a utilizar. Para la importancia relativa se usaron los datos de la

Tabla 1 para los atributos “exótico”, “novedoso”, “gourmet” y “saludable”, considerándose a éstos como representantes del 60% del combinado de performance de marca y el otro 40% fue dividido en pesos iguales para los atributos “corto y fácil”, “curiosidad”, “divertido” y “amigable”.

A continuación se muestra la tabla en la que se hace dicho análisis:

**Tabla 8: Determinación del precio según beneficios del servicio, marca y producto**

Atributo	Importancia relativa	BT	Industria Actual			Promedio	Valor agregado	Beneficio Total
			STB	HAV	CMZ			
<b>Beneficios del Producto</b>	0.50	157	142	137	140	140	16.68	8.34%
Exótico	0.21	164	138	124	127			
Novedoso	0.23	171	150	131	130			
Gourmet	0.27	154	144	149	151			
Sano	0.29	143	138	141	147			
<b>Beneficios del Servicio</b>	0.15	175	166	156	157	160	15.41	2.31%
<b>Beneficios de la Imagen</b>	0.35	170	169	158	145	157	13.03	4.56%
Performance de marca	0.30	159	157	151	150			
Ambientación	0.70	175	175	160	143			
<b>Beneficio Total</b>	1.00	164	155	147	144	149	15.21	15.21%
<b>Precio que sugiere</b>								\$31.11

De estos dos análisis se desprende que el producto podría venderse alrededor de un 16% arriba del producto más comparable de Starbucks. Esto sería alrededor de \$31.

Si además se toma en cuenta que se piensa utilizar la estrategia de desceme y que según la encuesta el 53% efectivamente pagaría \$35 por una bebida de proporciones similares a un licuado grande y bien posicionada como “exótica, novedosa, saludable y gourmet”, cualidades comparables a un Bubble Tea, el precio seleccionado con el que se harán los cálculos será de \$33, que está ubicado entre los \$31 calculados y los \$35 que surgen de la encuesta.

No obstante, no sería descabellado pensar en cobrar cerca de \$40 si se tiene en cuenta que, también según la encuesta, el 38% estaría dispuesto a abonar este monto, lo cual es prácticamente igual al porcentaje que cedería \$45. Finalmente, y a modo de comparación, puede destacarse que 64% pagaría \$30. Es así que puede verse que cuanto

mayor es el precio, más inelástica<sup>[53]</sup> se vuelve la demanda para este producto. Esto se observa en la siguiente tabla:

**Tabla 9: Análisis de elasticidad**

Precio	\$30.00	\$35.00	\$40.00	\$45.00
<b>Demanda</b>	63.88%	52.52%	38.13%	36.36%
<b>% Δ Precio</b>		16.67%	14.29%	12.50%
<b>% Δ Demanda</b>		-11.36%	-14.39%	-1.77%
<b>Elasticidad</b>		0.68	1.01	0.14

Es así que el precio de \$33 se recomienda, a modo de estrategia de entrada de desceme, ser comunicado como “promocional”, pudiendo ser luego aumentado dependiendo del comportamiento de la demanda.

En cuanto al precio de otros productos que también se expenderán, se opta por \$22 para cafés y \$37 para snacks/platos. En el primer caso, el precio se encuentra en la media de los cafés gourmet, considerando las cadenas Starbucks, Café Martínez, Café Havana y Tienda de Café. En el segundo, se considera que los platos deben estar por encima de las bebidas preparadas Bubble Tea.

Por otro lado, se va a tomar como demanda inicial del local alrededor del 10% de la demanda actual promedio de un local Starbucks, lo cual se considera un número lógico y alcanzable, en especial si el local se establece en un lugar de alto tránsito peatonal y cerca del barrio chino. Basándose en las observaciones que se hicieron en locales de Starbucks, se determinó que la afluencia promedio de clientes a los locales relevados es de alrededor de 23.280 por mes. Esto parecería estar en línea con los números presentados anteriormente, de donde se desprende que un local en promedio facturaba \$285K al mes en el 2011. Si se supone un ticket promedio de aquella época de \$17, arroja un número de alrededor de 16.764 clientes mensuales. Como se dijo, este número es promedio y hay locales que pueden tener una afluencia mucho mayor según su ubicación, como el de Av. Cabildo y Juramento. Se supuso que el número de clientes para el nuevo negocio crece hasta alrededor del 46% de los clientes del local promedio de Starbucks en el transcurso de 2 años donde se estabiliza.

<sup>53</sup> JAIN, T. et. al., “Business Economics – Semester I”, Nueva Deli, V.K. Publications, 2<sup>da</sup> Edición en Inglés, 2010, p. 30 a 34

Teniendo todo esto en cuenta, como también todos los costos asociados al negocio, detallados en el Anexo IV, a continuación se presenta el cash-flow del negocio a 3 años. Puede consultarse el Anexo VI para obtener más detalles del mismo.

**Tabla 10: Cash-flow 3 años iniciales**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Perpetuidad</b>
<b>Ingresos por ventas</b>	\$0K	\$2,244K	\$5,963K	\$7,532K	\$30,127K
<b>Costos mercaderías vendidas</b>	\$0K	-\$349K	-\$930K	-\$1,183K	-\$4,734K
<b>Gastos operativos</b>	\$0K	-\$1,312K	-\$1,993K	-\$2,152K	-\$8,608K
<b>Gastos mkt</b>	\$0K	-\$430K	-\$502K	-\$537K	-\$2,149K
<b>Inversión inicial</b>	-\$625K	\$0K	\$0K	\$0K	\$0K
<b>BAII</b>	\$0K	\$153K	\$2,538K	\$3,659K	\$14,637K
<b>Impuestos (IIGG y IIBB)</b>	\$0K	-\$189K	-\$1,067K	-\$1,507K	-\$6,027K
<b>Cash-flow</b>	-\$625K	-\$36K	\$1,471K	\$2,153K	\$8,610K

A partir de esta tabla, y suponiendo una inversión inicial de alrededor de \$836K para cubrir los gastos iniciales que se exponen en el año cero y detallados en el Anexo IV, como ser, adecuación del local, mobiliario, herramientas de trabajo, honorarios legales y contables, indumentaria de trabajo, entre otros, como así también los meses iniciales con flujos de fondos negativos, una tasa de descuento del 25% y un valor del negocio calculado a perpetuidad a partir del cuarto año como sucesión infinita del resultado financiero del tercer año, el negocio arroja una VAN (valor actual neto) y TIR (tasa interna de retorno) a perpetuidad de \$4,9M y 144% respectivamente, utilizando la metodología detallada por Sapetnitzky<sup>[54]</sup>. El período de repago simple es de 19 meses y el período de repago con actualización (descontado) es de 21 meses, también siguiendo la metodología descrita por Sapetnitzky<sup>[55]</sup>. Adicionalmente, el “time to break-even”, entendiéndolo a este como el momento en que el cash-flow comienza a ser positivo<sup>[56]</sup>, se estaría alcanzando en el 8<sup>vo</sup> mes. Finalmente, considerando la inversión inicial antes mencionada para los 3 primeros años, descontando los flujos de fondos a la tasa mencionada y anualizándolo, arroja un ROI (retorno sobre la inversión) equivalente del 76%.

<sup>54</sup> SAPETNITZKY, C. et. al., “Administración Financiera de las Organizaciones”, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1era Edición, 2000, p. 135 a 156

<sup>55</sup> *Ibíd.*, p. 132 a 135

<sup>56</sup> TIMMONS, J., op. cit., p. 91

A esta altura, merece una explicación la tasa seleccionada del 25%. Se optó por la misma ya que se la considera cercana a la inflación real<sup>[57][58][59]</sup> en la República Argentina, por ende, podría interpretarse como el costo del capital.

De la tabla anterior también puede apreciarse que el crecimiento en ventas es del 166% del primer al segundo año y 26% del segundo al tercer año.

Finalmente, en la siguiente tabla pueden apreciarse los márgenes del negocio para los primeros años.

**Tabla 11: Márgenes**

	<b>Año 0 y 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>Margen Bruto</b>	7.32%	74.09%	94.49%
<b>Margen Neto</b>	-28.97%	32.74%	40.02%

Esto concluiría con el análisis de la parte financiera y económica de la Oportunidad.

Para cerrar con esta sección y teniendo en cuenta todo lo ya presentado hasta el momento, como también la información contenida en los anexos, se exhibe la siguiente tabla donde se evalúa punto a punto cada aspecto de la Oportunidad según los criterios de Timmons<sup>[60]</sup>.

**Tabla 12: Criterios de Oportunidad**

<b>Criterio</b>	<b>Potencial</b>		<b>Justificación</b>
	<b>Alto</b>	<b>Bajo</b>	
<b>Industria y Mercado</b>			
Mercado	X		Nicho detectado y de ganancias recurrentes
Clientes	X		Identificados, alcanzables, dispuestos
Valor agregado		X	
Estructura	X		Competencia fragmentada, industria emergente
Tamaño	X		> \$100M   (total mercado gastronómico \$2.733M, sólo Starbucks \$150M, mercado mayorista del café \$2.400M)
Crecimiento	X		> 30%   (Solo cafés: Starbucks 27%, Café Martínez 300%)
Capacidad	X		Cerca de máxima capacidad

<sup>57</sup> Página web Inflación Verdadera, <http://www.inflacionverdadera.com/>, consultada el 02/09/2012

<sup>58</sup> Diario La Nación, “La inflación del Congreso es del 24,23% anual”, 10/09/2012 (<http://www.lanacion.com.ar/1507191-la-inflacion-del-congreso-es-del-2423-anual>, consultada el 10/09/2012)

<sup>59</sup> Diario La Nación, “Advierten que la inflación en dólares fue de 97,8% en cinco años”, 10/09/2012 (<http://www.lanacion.com.ar/1506997-advierten-que-la-inflacion-en-dolares-fue-de-978-en-cinco-anos>, consultada el 10/09/2012)

<sup>60</sup> TIMMONS, J., op. cit., p. 86 y 87

Share al 5to año	X		> 20%   (Al fin del 2 <sup>do</sup> año, 47% de volumen de clientes promedio por local de Starbucks, que podrían ser la mayoría de los de bebidas exóticas)
Costos	X		Bajos costos variables. Moderados costos fijos.
<b>Aspectos Económicos</b>			
Break-even	X		< 18 meses   (8 <sup>vo</sup> mes)
ROI	X		> 25%   (~ 76%)
Capital Requerido	X		~ \$836K: Moderado, fondable.
TIR potencial	X		> 25%   (~ 144%)
Crecimiento en ventas	X		> 15%
Margen bruto	X		> 40%   (~ 74% al 2 <sup>do</sup> año)
Ganancias después de impuestos	X		> 10% y durables   (~ 33% al 2 <sup>do</sup> año)
Tiempo de repago	X		< 2 años   (19 meses)
<b>Cosecha</b>			
Valor agregado potencial		X	
Estrategia de salida	X		Varias opciones: 1. Cierre del negocio y fácil venta de equipo; 2. Posibilidad de venta a actuales cadenas de bebidas preparadas.
Contexto de mercado		X	
Salarios	X		Sueldos fijos relativamente bajos y posibilidad de variables.
<b>Ventajas Competitivas</b>			
Costos fijos y variables	X		Costos fijos bajos a moderados y variables bajos
Barreras de entrada			
Protección de la propiedad	X		Se puede lograr marca registrada de nombre del producto y generar barrera de entrada
Marco legal		X	No hay ninguna ventaja particular
Redes	X		Accesibles
Recursos humanos		X	Similares a otras empresas del sector
<b>Diferenciación Estratégica</b>			
Momento	X		Es ahora. Mercado bebidas preparadas en crecimiento. Necesidad por lo "exótico". Inexistencia en el mercado.
Precio	X		Alto, cerca del líder
Flexibilidad	X		Rápida adaptación a nuevos productos o servicios.
Orientación a la Oportunidad	X		Siempre buscando
Errores	X		Previstos. Lugar para errores y aprendizaje.
Service Management	X		Nivel de servicio es importante

Cabe destacar que se ha omitido adrede el aspecto que tiene que ver con el equipo de gerenciamiento ya que este trabajo no es un “Plan de Negocios” y no se ha identificado aún al entrepreneur y su equipo de gerenciamiento para llevar adelante este proyecto.

De todos modos, siguiendo los criterios para evaluación de Oportunidad de Timmons, se puede decir que la presente Oportunidad es de Alto Potencial.

Seguidamente, se pretende abordar la estrategia y el modelo del negocio.

## 6 Estrategia y modelo de negocio

---

Antes de comenzar con este punto, se indica que se toma como definición general de estrategia como aquello que describe de qué forma se intenta crear valor para sus accionistas y clientes según explica Kaplan<sup>[61]</sup>.

Pero, como también indica el mismo autor, antes de formular la estrategia, es necesario determinar el propósito de la compañía, llamado Misión, como así también sus aspiraciones a resultados futuros, conocidas como Visión<sup>[62]</sup>. Siguiendo con el mismo autor, la Misión es una declaración de una o dos oraciones que define el por qué de la existencia de la organización, especialmente qué es lo que ofrece a sus clientes. En tanto, la Visión es una declaración concisa que define los objetivos de mediano a largo plazo (3 a 10 años) de la organización.

Entonces, la Misión de la organización a formar será: “Ser la empresa pionera y líder en la introducción y oferta de bebidas preparadas exóticas en Latinoamérica”.

Por su lado, la Visión será: “Ser la empresa pionera y líder en desarrollo, introducción y oferta de bebidas preparadas exóticas, novedosas, gourmet y saludables en la Ciudad de Buenos Aires y su alrededores”.

Con lo recién tratado en mente y considerando que el modelo de operación del negocio será similar a las cadenas actuales de cafeterías mencionadas durante este trabajo, debido al marcado éxito y crecimiento que aparentan tener y que parecería ser la nueva modalidad de expendio de bebidas preparadas, la organización base inicial estará conformada de la siguiente forma: Gerencia General, Departamento de Marketing, Operaciones y Administración.

---

<sup>61</sup> KAPLAN, R. et. al., “Mapas Estratégicos”, Barcelona, HBS Press, 1<sup>era</sup> Edición en Español, 2004, p. 31

<sup>62</sup> KAPLAN, R. et. al., “Mastering The Management System”, Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing Co., Edición en Inglés, Enero 2008, p. 2 y 5

En una primera etapa, y para un solo local, una misma persona puede ocuparse de la Gerencia General, Departamento de Marketing, Gerencia de Operaciones y Administración. Las tareas específicas de Administración y Marketing básicamente se tercerizarán. Esta persona potencialmente será el Entrepreneur dueño de la empresa que inicialmente puede comenzar sin sueldo gozando exclusivamente de la distribución de beneficios que se haga en forma futura. Para la operación de un solo local inicialmente solo serán necesarias 9 personas que se distribuyen en 3 turnos. Esto puede apreciarse en el Anexo IV.

Al momento de expandirse las operaciones y abrir más puntos de ventas, las funciones tercerizadas pueden incorporarse dentro de la organización. A su vez, los departamentos de Gerencia General, Marketing y Administración pueden funcionar de forma centralizada para minimizar costos y maximizar la alineación de la organización y consecuentemente, el valor de la organización. Operaciones tendrá la función de Compras y Logística de forma centralizada pero luego cada local se organizará por su cuenta siguiendo los lineamientos determinados por la Gerencia central para la operación en particular de cada punto de venta.

Ahora sí, definidas la Misión, la Visión y la organización base, y ya que, como antes mencionado, el producto es desconocido para el mercado local, la estrategia de marketing de entrada a utilizar debería ser la que Kotler<sup>[63]</sup> denomina Marketing Formador de Necesidad y a su vez la compañía, también según el mismo autor, pasaría a ser “orientadora del mercado”.

Es así que, si bien se considera importante una campaña publicitaria de alguna índole para generar conocimiento de existencia sobre el producto, lo más importante en este caso es la promoción de ventas del mismo, como por ejemplo, brindando una muestra del producto. De acuerdo a Kotler<sup>[64]</sup>, la mayor parte de la publicidad no genera ventas rápidamente. La publicidad influye principalmente en la mente, no en la conducta. Es la promoción de ventas lo que influye sobre la conducta. Entonces, el objetivo sería lograr que la gente pruebe el producto para que le resulte familiar e incrementar el consumo rápidamente. Ergo, la concepción sería ofrecer, aparte de los productos exóticos, productos gourmet ya conocidos por el cliente pero asociados de alguna forma a los

---

<sup>63</sup> KOTLER, P., op. cit., p. 42

<sup>64</sup> *Ibíd.*, p. 147

productos centrales. En este caso, será el café debido a que, tanto el café como el Bubble Tea pertenecen al segmento “bebidas preparadas”. Adicionalmente, se ha notado en la encuesta que alrededor de un 56% consume café todos los días y que alrededor de un 96% de la muestra consume o consumió productos de alguna de las otras cadenas de cafés preparados analizadas. De esta manera, consumidores de café gourmet ingresarían al local. A estos consumidores se les ofrecería una “muestra gratis” de Bubble Tea para incentivar el cambio de conducta en su futura compra al convertir al producto desconocido en conocido. Esta misma estrategia de marketing de entrada será usada en consumidores que consuman solo platos/snacks sin bebidas elaboradas.

Asimismo, se haría promoción en la vía pública, en las inmediaciones del local, en lugares de alta circulación, dónde se ofrecerían pequeñas “muestras gratis” y se informaría sobre la marca y el producto, haciendo hincapié en los diferentes atributos del mismo.

Por otra parte, si bien el fuerte del negocio en su etapa inicial es el de poseer un producto único y exótico, esto puede perderse en el mediano plazo por el ingreso de nuevos competidores. Actuales cadenas como Starbucks, Tienda de Café, Café Havanna o Café Martínez, podrían introducir el producto en sus menús.

Por eso, se considera que es sumamente importante pensar en una estrategia de consolidación diferente. Desde el punto de vista del marketing de marca, si se logra la asociación del nombre de la marca como nombre del producto, este sería un claro atributo diferenciador que proporcione una alta barrera de entrada. Es importante para esto, tal lo expuesto en el apartado anterior, ser uno de los primeros en lanzar el producto al mercado, nombrarlo de forma corta, fácil de pronunciar, reconocer y recordar, registrar el nombre y hacer una correcta campaña de marketing. Así es que se estaría logrando una diferenciación en términos psicológicos llamada diferenciación en imagen.

Adicionalmente, como cada local puede atender una cierta zona, inicialmente no sería de esperar que la competencia abra locales en la misma zona, si es que ya no los tiene. Sobre este punto, lo importante sería tomar inicialmente los lugares más atractivos en cuanto a la potencialidad de clientes, los cuáles parecerían ser los de mayor afluencia de público y gran oferta gastronómica. En particular, como se explicó con anterioridad,

uno de los puntos de mayor interés estratégico sería Av. Cabildo y Av. Juramento, dado que cumple con estas premisas y como agregado tiene cercanía al barrio chino. Otros potenciales puntos para una etapa de expansión podrían ser cerca de Av. Olazábal y Av. Triunvirato (Villa Urquiza), Av. Sta. Fe y Coronel Díaz (Palermo/Recoleta), Av. Libertador y Udaondo (Núñez), Juramento y Av. Del Libertador (Belgrano), Cuenca y Tinogasta (Villa Del Parque), Mercedes y Nueva York (Villa Devoto) y complejo Village Pilar (Pilar).

Por otro lado, según pudo identificarse en la encuesta y en el focus group, la ambientación del local reviste especial importancia ya que el 82% (índice combinado) decide entrar, quedarse y volver en base a esto. Por lo tanto, este punto no será para nada menor y habrá que desarrollar e implementar una ambientación atractiva para el local.

Además, el servicio deberá ser diferenciador para poder mantener el negocio competitivo frente a la eventual entrada de nuevos jugadores al segmento, logrando así una alta satisfacción al cliente, lo que tenderá a una mayor lealtad del mismo. Este último punto es sumamente importante ya que: “los clientes retenidos compran más a través del tiempo, el coste de servir a un cliente retenido declina a través del tiempo, los clientes sumamente satisfechos a menudo recomiendan a otros compradores potenciales y los clientes a largo plazo son menos susceptibles al precio”<sup>[65]</sup>.

Como parte de este servicio diferenciador podría brindarse un servicio de fidelización basado en puntos acumulables y canjeables por productos y descuentos mediante una tarjeta, código personal u otro medio que se podría proporcionar a los nuevos clientes. Esto podría considerarse una acción de consolidación tendiente a generar barreras de entradas para otros competidores.

En cuanto a comunicación se refiere, convendrá reforzar el atributo “saludable” dada la importancia del mismo según la encuesta, para así potenciar el valor del producto. Por su parte, según lo ya presentado, las imágenes del producto y nombre de la marca hacen bien su trabajo en transmitir los atributos “exótico”, “novedoso” y “gourmet”, con lo cual, toda comunicación deberá contar con imágenes de los productos y obviamente el nombre del negocio. Esto parecería indicar que la comunicación radial no tendría tanta

---

<sup>65</sup> *Ibíd.*, p 177 y 178

fuerza ya que no puede verse el producto, solo oír el nombre del negocio y cualquier descripción del producto y sus atributos que se acompañen. Publicidad gráfica en vía pública, facebook e internet, dado que permiten la exposición de imágenes del producto, podrían llegar a ser más efectivas. Por esto, es que se deberían utilizar esos medio inicialmente por sobre otros en combinación con las “muestras gratis”, como ya se explicó, para obtener un mayor retorno sobre inversión en comunicación y marketing. Asimismo y según lo ya expresado, de la encuesta exploratoria surge que la gente de hasta 36 años valora más los productos “exóticos” y a su vez perciben más este atributo en Bubble Tea. Por ello, la comunicación deberá estar enfocada a este grupo más que a los mayores de 36 años.

En relación al precio, y según lo ya abordado, la estrategia será la de descreme y podría indicarse que el precio actual es promocional e irlo aumentando en cuanto la demanda aumente y mientras no haya demasiada competencia en el mercado para así aprovechar lo máximo posible de dicha estrategia de precios.

En último lugar, y a modo de estrategia de crecimiento y consolidación y siempre y cuando se tenga marca registrada sobre el nombre del producto, el producto tenga buena aceptación en el mercado, se identifiquen puntos estratégicos de locación, se divida en zonas geográficas y se elaboren manuales para operación según Bygrave<sup>[66]</sup> señala, el negocio podría crecer con formato de franquicia, entendiendo a esta como “una Oportunidad de negocios por la cual el dueño, productor o distribuidor (el franquiciante) de un servicio o producto de marca registrada cede derechos exclusivos a un individuo (el franquiciado) para la distribución del producto o servicio y recibe a cambio un pago o royalty y el acuerdo de conformidad con ciertos estándares de calidad estipulados”<sup>[67]</sup>. Los beneficios de esto estarían en el ahorro de costos por compras consolidadas y en volumen, la mayor rapidez para crecer y la economía de escalas.<sup>68</sup> Cómo se mostró anteriormente, Café Martínez logró un crecimiento explosivo con este modelo de franquicias.

Para dar por concluida con esta sección, se procede a efectuar un análisis FODA con toda la información presentada hasta este momento, ya que se lo considera íntimamente ligado a la estrategia y al modelado del negocio, como una herramienta de planificación

---

<sup>66</sup> BYGRAVE, W, op. cit., p. 363, 369, 370 y 377

<sup>67</sup> Ibid., p. 363

<sup>68</sup> Ibid., p. 374 y 375

estratégica. En este análisis se presentarán las Fortalezas, características del negocio que dan ventaja sobre otros, las Debilidades, características que ponen al negocio en desventaja relativa en comparación con otros, las Oportunidades, posibilidades externas de mejorar la performance, y las Amenazas, elementos externos en el entorno que pueden causar problemas para el negocio. <sup>[69]</sup>

Es así que se identificaron diferentes elementos para estos cuatro componentes relacionados al negocio para plasmar en la siguiente tabla:

**Tabla 13: Matriz FODA**

		Efecto en el negocio	
		Positivo	Negativo
<b>Origen</b>	<b>Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Primer negocio centrado en bebidas exóticas en Argentina.</li> <li>- Atributos del producto seleccionado percibidos con mayor valor relativo en cuanto al mercado actual</li> <li>- Marca con potencial según arroja la encuesta.</li> <li>- Relativamente fácil su replicación en otros mercados.</li> <li>- Gran aceptación del paladar local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marca sin trayectoria</li> <li>- Negocio aún no establecido en el mercado local</li> <li>- Negocio no intentado hasta el momento en el mercado local (por lo menos, se desconoce).</li> <li>- Desconocimiento del producto en el mercado local.</li> </ul>
	<b>Externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay jugadores actuales en el mercado que ofrezcan bebidas exóticas</li> <li>- Necesidad probada del mercado por bebidas exóticas</li> <li>- Potencialidad de diferenciación por imagen al asociar nombre de marca con producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibilidad latente de que algún jugador existente ingrese en el segmento de bebidas exóticas de forma temprana</li> <li>- Desembarco temprano de alguna de las cadenas internacionales especializadas en "Bubble Tea" u alguna otra bebida que pueda considerarse exótica en Argentina</li> </ul>

Como se puede apreciar, el análisis FODA desarrollado parecería indicar que el negocio tiene mucho potencial, lo cual coincide con el análisis de los criterios de Oportunidad desarrollado en la sección anterior, y sus riesgos están identificados. Los factores positivos parecerían ser tan fuertes que valdría la pena tomar el riesgo sobre los negativos.

Por último y para finalizar con este trabajo, a continuación se pasan a desarrollar la conclusión final del trabajo y los temas para futuras discusiones.

<sup>69</sup> Wikipedia, “SWOT analysis”, [http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT\\_analysis](http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis), consultado el 27/10/2012

## 7 Conclusión

---

El presente trabajo partió de la hipótesis de la existencia de la Oportunidad para el desarrollo de un negocio basado en una bebida “preparada, exótica, novedosa, gourmet y saludable” dentro del territorio comprendido por la Ciudad de Buenos Aires y sus alrededores.

Para poder demostrar esta hipótesis se procedió a hacer el análisis sobre un producto que cumpliera con dichos atributos. El producto seleccionado fue el Bubble Tea debido a que a priori parecía cumplir con los atributos necesarios y asimismo no ser conocido en el mercado local. Este último punto se consideró crucial para que el producto pueda ser percibido como “exótico”.

Persiguiendo este objetivo y en busca de información pertinente se ha consultado diferentes fuentes secundarias, esto es, libros con temas académicos relacionados para sentar las bases de un buen marco teórico, Wikipedia, diccionarios, sitios web de actuales cadenas de Bubble Tea, sitios web de la industria gastronómica, artículos periodísticos sobre la industria y segmentos relacionados, artículos periodísticos sobre el contexto de negocios y económico actual, notas de revistas que se relacionen con el tema, datos e información publicados por entes gubernamentales (INDEC, Secretaría de Turismo, etc.), datos e información útiles para este trabajo publicados por empresas privadas y notas de la materia “Seminario de Tesina Entrepreneurship y Desarrollo de un Business Plan” de la Universidad del CEMA dictada por el Profesor Dr. Pertierra Cánepa entre otras fuentes.

Como estos datos no fueron suficientes para poder desarrollar el trabajo, también se recurrió a la generación de datos primarios mediante una encuesta web exploratoria, un focus group, observaciones directas de los locales de la competencia y contacto directo con proveedores y trabajadores del sector, siempre siguiendo las recomendaciones de libros y artículos relacionados a estas técnicas.

En primer lugar, quedó demostrado en la encuesta exploratoria la existencia en el mercado de la necesidad de una bebida con dichos atributos y la falta de atención que este segmento tiene en la actualidad.

Luego, y gracias a la misma encuesta, quedó demostrado que Bubble Tea puede ser tomado como producto objeto de estudio debido que los atributos analizados de dicha bebida son percibidos con un alto grado de valor. A su vez, se comprobó el agrado del paladar local al producto, hecho de suma importancia para el éxito del negocio.

Estas conclusiones fueron a su vez validadas por el focus group realizado.

Por otra parte, y sin olvidar que solo se ha analizado el negocio de forma estática con un solo local y no su expansión con múltiples puntos de venta, haciendo el análisis financiero con el método de la TIR y dado que la misma es superior a la tasa de inflación anualizada actual oficial del 10,3%<sup>[70]</sup> y extra-oficial que ronda el 25%<sup>[71][72][73]</sup>, y que a su vez es superior a cualquier colocación a plazo fijo que se pueda hacer en el mercado en este momento el cuál ronda el 13%<sup>[74][75]</sup>, probaría que desde el punto de vista financiero es un buen negocio, siempre y cuando se pueda entender a estos porcentajes como una aproximación al costo de capital. Esta TIR de 144% supondría una rentabilidad que superaría ampliamente a la inflación actual y al retorno de muchos otros negocios. De hecho, Timmons<sup>[76]</sup> sugiere que una TIR arriba del 25% es indicada para una Oportunidad con alto potencial.

Adicionalmente, utilizando el método del VAN, con una tasa del 25% por considerarse cercano a la tasa de inflación extra-oficial, por ende, cercana al costo del capital y siendo este positivo y mayor que a un VAN teórico calculado sobre una inversión idéntica en plazos fijos actuales, se entiende nuevamente que desde el punto de vista financiero es un buen negocio.

También, es interesante destacar que la inversión inicial determinada de forma independiente en \$836K y previamente a haber conseguido datos del sector, ronda los valores esperados de entre \$500K y \$800K de la mayoría de las cadenas de café Premium actuales según lo investigado del mercado y señalado con anterioridad. Esto

---

<sup>70</sup> INDEC, “IPC-GBA Nivel general, bienes y servicios”, Julio 2012 (<http://www.indec.mecon.ar/nuevaweb/cuadros/10/IPC-bienesyserv-ud.xls>, consultado el 02/09/2012)

<sup>71</sup> Página web Inflación Verdadera, op. cit.

<sup>72</sup> Diario La Nación, op. cit., “La inflación del Congreso es del 24,23% anual”

<sup>73</sup> Diario La Nación, op. cit., “Advierten que la inflación en dólares fue de 97,8% en cinco años”

<sup>74</sup> Blog El Mejor Trato, “El Mejor Plazo Fijo 2012” ( <http://blog.elmejortrato.com/post/mejor-plazo-fijo-2012.aspx>, consultado el 02/09/2012)

<sup>75</sup> OLIVERA DOLL, I., “Ante la suba del dólar informal, los ahorros en plazo fijo se desvalorizaron \$ 12.500 millones”, diario El Cronista Comercial, 24/05/2012 ([http://www.cronista.com/contenidos/2012/05/24/noticia\\_0074.html](http://www.cronista.com/contenidos/2012/05/24/noticia_0074.html), consultada el 02/09/2012)

<sup>76</sup> TIMMONS, J., op. cit., p. 86

amerita un reconocimiento a la forma de haber calculado dicho monto. De todos modos, no deja de intrigar la diferencia entre la inversión inicial por local de Starbucks, que ronda los \$2.2M, comparado con los montos necesarios para la apertura de un nuevo local para las demás cadenas. Esta es una cuestión que no pudo resolverse durante el trabajo y que alienta a la recomendación de investigar más sobre este tema.

Continuando, y para finalizar con las conclusiones financieras, se tiene en cuenta el tiempo de repago, el cuál es de 19 meses sin actualización y de 21 meses con actualización. Estos tiempos parecen más que razonables para la recuperación de la inversión inicial.

Cómo se demostró en la sección “Criterio de Oportunidad”, el negocio cumple con la mayoría de los criterios que Timmons propone para ser considerado como un Oportunidad con alto potencial. Consecuentemente, se concluye que el mismo es una Oportunidad desde el marco del Entrepreneurship y no un Small Business (o pequeño negocio), entendiendo a este último como aquel negocio que busca generar ingresos y una mejor calidad de vida para el dueño y su familia<sup>[77]</sup>.

Entonces, se puede decir que existe la Oportunidad de establecer un negocio de venta de bebidas preparadas con atributos de “exótica”, “novedosa”, “gourmet” y “saludable” en la Ciudad de Buenos Aires y alrededores ya que se ha demostrado la existencia de esta necesidad, la insatisfacción actual del mercado al no estar siendo atendida dicha necesidad por la oferta actual, la viabilidad y atractividad económica-financiera del negocio que validan la rentabilidad del mismo, que dicho negocio pasa la prueba ácida de la lista de criterios para la evaluación de Oportunidad de Timmons y que el análisis FODA desarrollado muestra factores positivos muy fuertes como para tomar el riesgo por sobre los negativos.

Por otro lado, cabe detenerse a analizar la ventana de Oportunidad. Esto reviste particular importancia ya que el momento parecería ser el indicado. Esperar más podría ser fatal ya que cualquier cadena de café “gourmet” actual podría incluir esta bebida como parte de su menú. Además, el primero en ingresar en este negocio podría tener la ventaja de darle nombre al producto, con los consecuentes beneficios que ya han sido explicados, generando una buena barrera de entrada.

---

<sup>77</sup> PERTIERRA CÁNEPA, F., op. cit., “Módulo 3: New Venture Creation, Oportunidad”

Sin embargo, no hay que olvidar que este es un trabajo académico desarrollado aproximadamente en 4 meses y con recursos de tiempo y dinero limitados. Si se pensara en explotar esta Oportunidad se sugiere invertir más recursos en una evaluación del mercado a un nivel más amplio y exhaustivo. Como se mencionó, la encuesta exploratoria que se ejecutó puede estar sesgada y se recomienda tomar una muestra más grande y aleatoria.

Igualmente, y como ya se remarcó, hay que tener en cuenta que la asociación del producto a su país de origen puede ser un punto muy beneficioso o puede jugar en contra del éxito del negocio. Este punto en particular no queda del todo resuelto en este trabajo y depende mucho del producto y país de origen del mismo como de la cultura en la que se lo introduce. Se recomienda retomar este tema e investigarlo más profundamente antes de iniciar un negocio de este tipo y decidir sobre este tema.

Adicionalmente, para la elaboración del trabajo y simplificación del mismo se supuso que no existe ningún problema para la importación de la materia prima necesaria. Sin embargo, es sabido que en estos tiempos en Argentina los temas relacionados con el comercio exterior no son triviales<sup>[78][79]</sup> y pueden hacer sucumbir un negocio. De todos modos, esto no sería crítico para el desarrollo del negocio ya que se podría producirse lo necesario con lo que se encuentra actualmente en el mercado, dejar de ofrecer ciertos gustos y ofrecer otros.

Por su lado, si bien el trabajo se abordó desde el ángulo entrepreneur, no se analizó desde un punto de vista Intrapreneur<sup>[80]</sup>, que en este caso, significaría que la Oportunidad podría ser evaluada y tomada por alguna de las cadenas de bebidas preparadas ya existentes en el mercado. Esta cuestión excede el alcance del presente trabajo.

Otro punto no menos significativo y que también escapa al alcance de este trabajo sería la discusión de diferentes opciones de financiación del negocio y cuál sería la óptima, teniendo en cuenta el contexto actual Argentino con sus complicaciones para acceder al

---

<sup>78</sup> BLANCO, J., “Se generalizan los problemas para pagar importaciones”, diario La Nación, 13/01/2012 (<http://www.lanacion.com.ar/1440127-se-generalizan-los-problemas-para-pagar-importacionesfoto-16-x-10-cm-color>, consultada el 19/08/2012)

<sup>79</sup> Blog Comercio y Justicia, “Cincuenta mil productos importados se acumulan en la aduana argentina”, 19/05/2011, (<http://www.comercioyjusticia.com.ar/2011/05/19/cincuenta-mil-productos-importados-se-acumulan-en-la-aduana-argentina/>, consultada el 19/08/2012)

<sup>80</sup> PERTIERRA CÁNEPA, F., op. cit., “Módulo 2: Bases y Principios”

crédito y los actuales niveles de tasas de interés.<sup>[81][82]</sup> De todos modos, ya que este trabajo se abordó desde el punto de vista entrepreneur, lo más en línea con esta filosofía de hacer negocios sería utilizar recursos propios del o de los socios Entrepreneur que inicien el negocio hasta probar que el mismo sea rentable.<sup>[83]</sup>

Por otra parte, como ya se mencionó, el análisis hecho en este trabajo se centró en un solo local y no se profundizó demasiado en la estrategia de crecimiento y replicación del negocio. Se entiende que si un local funciona, es posible replicarlo e incluso optar por un esquema de franquicias como ya fue postulado. Esto es importante desde el punto de vista del Entrepreneurship dado que siempre se busca el crecimiento del negocio. Si bien en la sección que se trató el tema de la estrategia y modelo de negocio se abordaron temas de estrategia de entrada y consolidación, se considera que es necesario analizar estos puntos con más detalle para determinar las estrategias más convenientes ya que el trabajo no pretende ser determinante sobre estos temas.

Además, según lo ya planteado en la Introducción y en cuanto al Bubble Tea, se podría incluso desarrollar nuevos sabores locales y exportarlos. Esta sería una forma de innovar en el mercado de Bubble Tea internacional e incrementar sus volúmenes de ventas. Por ejemplo, desarrollar productos en base a dulce de leche, mate o mamón, sabores poco conocidos en varios mercados mundiales e inexistentes como Bubble Tea.

En último lugar, no se debe dejar de lado que el mercado local parece estar muy interesado en productos saludables, según arroja la encuesta exploratoria. Sin embargo, en cuanto a este atributo, el producto abordado es percibido con niveles similares, aunque superior a la media. Por eso, ofrecer y comunicar apropiadamente ciertos productos especiales hechos con frutas, en el momento y sin azúcar podría ayudar a captar una porción más grande del mercado. Incluso podría dar lugar a un nuevo negocio pura y exclusivamente centrado en el aspecto “saludable”.

A pesar de los puntos que quedan profundizar para poner en marcha este negocio y de las incertidumbres y riesgos que se han planteado, y teniendo en cuenta que una de las características del perfil del entrepreneur es su baja aversión al riesgo y su consecuente

---

<sup>81</sup> BUERA, F, “Argentina, un País sin Crédito”, blog Foco Económico, 17/11/2010 (<http://focoeconomico.org/2010/11/17/argentina-un-pais-sin-credito/>), consultado el 01/09/2012)

<sup>82</sup> Diario El Día, “Las pymes critican falta de créditos”, 28/05/2012 (<http://www.eldia.com.ar/edis/20120528/las-pymes-critican-falta-creditos-economia9.htm>), consultado el 01/09/2012)

<sup>83</sup> BYGRAVE, W., “The Portable MBA in Entrepreneurship”, USA, Wiley, 4ta Edición en Inglés, 2010, p. 170

tolerancia a la incertidumbre<sup>[84]</sup>, los mismos no supondrían demasiados problemas, sino que irían en línea con el marco del Entrepreneurship. Más importante que esto para el entrepreneurship es la validación de la existencia de la Oportunidad, elemento ya demostrado, y el momento para la entrada en el negocio, lo cual parecería ser ahora según lo anteriormente manifestado.

De todos modos, se quiere dejar bien en claro que este trabajo bajo ningún punto de vista pretende ser un Business Plan (Plan de Negocios). El mismo se centró en el concepto de la comercialización de bebidas preparadas “exóticas” y la necesidad actual del mercado objetivo pero faltaría ahondar en el análisis del negocio en concreto. Si se pretendiera seguir adelante e implementar un negocio de este tipo, se recomienda el desarrollo de un Business Plan propiamente dicho, profundizando en los temas recientemente mencionados en este apartado.

## 8 Bibliografía

---

- Aplicativo NOSIS, consultado el 18/08/2012
- Asesor Virtual de Habilitaciones, Agencia Gubernamental de Control, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, <http://www.dghpsh.agcontrol.gov.ar/Dghp.ConsRubros/Default.aspx>, consultado el 16/09/2012
- AUDI, R., “The Cambridge Dictionary Of Philosophy”, Cambridge, Cambridge University Press, 2<sup>da</sup> Edición en Inglés, 1999
- BEST, R., “Market Based Management”, New Jersey, Pearson-Prentice Hall, 5<sup>ta</sup> Edición en Inglés, 2009
- BIAIN, I., “Ya funciona en Córdoba la experiencia Starbucks: un cappuccino entre \$ 16 y \$ 20 (caro pero barato)”, Info Negocios, 21/01/2011 (<http://www.infonegocios.info/nota.asp?nrc=34145&nprt=1>, consultada el 22/07/2012)
- BLANCO, J., “Se generalizan los problemas para pagar importaciones”, diario La Nación, 13/01/2012 (<http://www.lanacion.com.ar/1440127-se-generalizan>)

---

<sup>84</sup> PERTIERRA CÁNEPA, F., op. cit., “Módulo 2: Bases y Principios”

- [los-problemas-para-pagar-importacionesfoto-16-x-10-cm-color](#), consultada el 19/08/2012)
- Blog Comercio y Justicia, “Cincuenta mil productos importados se acumulan en la aduana argentina”, 19/05/2011, (<http://www.comercioyjusticia.com.ar/2011/05/19/cincuenta-mil-productos-importados-se-acumulan-en-la-aduana-argentina/>, consultada el 19/08/2012)
  - Blog El Mejor Trato, “El Mejor Plazo Fijo 2012” (<http://blog.elmejortrato.com/post/mejor-plazo-fijo-2012.aspx>, consultado el 02/09/2012)
  - BUERA, F, “Argentina, un País sin Crédito”, blog Foco Económico, 17/11/2010 (<http://focoeconomico.org/2010/11/17/argentina-un-pais-sin-credito/>, consultado el 01/09/2012)
  - BUSTOS, H., “Acerca del café en el mercado Argentino”, Blog Arte Café, Enero 2010 (<http://infusiones-sommelier.blogspot.com.ar/2010/01/acerca-del-cafe-en-el-mercado-argentino.html>, consultado el 27/10/2012)
  - BYGRAVE, W., “The Portable MBA in Entrepreneurship”, USA, Wiley, 2<sup>da</sup> Edición en Inglés, 1997
  - BYGRAVE, W., “The Portable MBA in Entrepreneurship”, USA, Wiley, 4<sup>ta</sup> Edición en Inglés, 2010
  - Colliers International Argentina, “Retail Market Report S1 2012”, 06/08/2012 ([http://issuu.com/colliers\\_buenosaires/docs/research\\_report\\_2012\\_s1\\_-\\_retail\\_market](http://issuu.com/colliers_buenosaires/docs/research_report_2012_s1_-_retail_market), consultada 17/09/2012)
  - Coto Digital, <http://www.cotodigital.com.ar>, consultada entre Julio y Agosto del 2012
  - Diario El Día, “Las pymes critican falta de créditos”, 28/05/2012 (<http://www.eldia.com.ar/edis/20120528/las-pymes-critican-falta-creditos-economia9.htm>, consultado el 01/09/2012)
  - Diario La Nación, “Advierten que la inflación en dólares fue de 97,8% en cinco años”, 10/09/2012 (<http://www.lanacion.com.ar/1506997-advierten-que-la-inflacion-en-dolares-fue-de-978-en-cinco-anos>, consultada el 10/09/2012)
  - Diario La Nación, “La inflación del Congreso es del 24,23% anual”, 10/09/2012 (<http://www.lanacion.com.ar/1507191-la-inflacion-del-congreso-es-del-2423-anual>, consultada el 10/09/2012)

- Diccionario on-line de la Real Academia Española, <http://lema.rae.es>
- Econsultancy, foro “Industry stats UK on-line survey response rates”, <http://econsultancy.com/ar/forums/best-practice/industry-stats-uk-on-line-survey-response-rates>, consultada el 08/10/2012
- GENTILE, L, “Cortado IP”, Revista Information Technology Nro. 166, Julio 2011
- Guía Óleo, <http://www.guiaoleo.com.ar>, consultada el 13/07/2012
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), “Censo Nacional Económico 2004/2005” ([http://www.indec.gov.ar/economico2005/definitivos/cuadros/cne04\\_1\\_6\\_c1.xls](http://www.indec.gov.ar/economico2005/definitivos/cuadros/cne04_1_6_c1.xls)), consultado el 06/10/2012
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), “Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001 y 2010” ([http://www.censo2010.indec.gov.ar/CuadrosDefinitivos/P1-P\\_Caba.pdf](http://www.censo2010.indec.gov.ar/CuadrosDefinitivos/P1-P_Caba.pdf), consultado el 12/08/2012)
- INDEC, “IPC-GBA Nivel general, bienes y servicios”, Julio 2012 (<http://www.indec.mecon.ar/nuevaweb/cuadros/10/IPC-bienesyserv-ud.xls>, consultado el 02/09/2012)
- iProfesional.com, “Crece la competencia en mercado de café premium”, 13/07/2011 (<http://negocios.iprofesional.com/notas/119082-Crece-la-competencia-en-mercado-de-caf-premium>, consultado el 27/10/2012)
- JAIN, T. et. al., “Business Economics – Semester I”, Nueva Deli, V.K. Publications, 2<sup>da</sup> Edición en Inglés, 2010
- KAPLAN, R. et. al., “Mapas Estratégicos”, Barcelona, HBS Press, 1<sup>era</sup> Edición en Español, 2004
- KAPLAN, R. et. al., “Mastering The Management System”, Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing Co., Edición en Inglés, Enero 2008 ([http://www.sap.com/community/webcast/2008\\_03\\_27\\_FNB/2008\\_03\\_27\\_FNB.pdf](http://www.sap.com/community/webcast/2008_03_27_FNB/2008_03_27_FNB.pdf), consultado el 27/10/2012)
- KOTLER, P. et al., “Marketing Management”, New Jersey, Pearson Prentice Hall, 12<sup>ava</sup> Edición en Inglés, 2006

- KOTLER, P., “El Marketing Según Kotler. Cómo crear, ganar y dominar los mercados”, Buenos Aires, Paidós, 1<sup>era</sup> Edición en Español, 2001
- LimeService, <http://www.limeservice.com>
- Mercado Libre, <http://www.mercadolibre.com.ar>, consultada entre Junio y Agosto del 2012
- MURCIEGO, L., “Un segmento en ascenso”, diario La Nación, 20/08/2012 (<http://www.lanacion.com.ar/1500484-un-segmento-en-ascenso>, consultado el 27/10/2012)
- NAGLE, T. et al, “Estrategia y Tácticas de Precios”, Madrid, Prentice Hall, 3<sup>era</sup> Edición en Español, 2002
- OLIVERA DOLL, I., “Ante la suba del dólar informal, los ahorros en plazo fijo se desvalorizaron \$ 12.500 millones”, diario El Cronista Comercial, 24/05/2012 ([http://www.cronista.com/contenidos/2012/05/24/noticia\\_0074.html](http://www.cronista.com/contenidos/2012/05/24/noticia_0074.html), consultada el 02/09/2012)
- Página web de BubbleTea.BIZ, sección “History”, <http://www.bubbletea.biz/history.html>, consultada el 13/07/2012
- Página web de Boba Tea Direct, “Bubble Tea History”, <http://www.bobateadirect.com>, consultada el 13/07/2012
- Página web de Café Martínez, <http://www.cafemartinez.com/sucursales>, consultada el 01/08/2012
- Página web de Diseño y Construcciones Contract, “Índice Contract”, Agosto 2012 (<http://www.contract.com.ar/indices.php>, consultada el 16/09/2012)
- Página web de GSC Comercial, sección “Costos de Importación”, <http://www.gsccomercial.com.ar/index.php?uid=129>, consultada en Julio del 2012
- Página web de Hpag-Lloyd, <http://www.hpag-lloyd.com>, consultada en Julio del 2012
- Página web de iChaTime, <http://www.ichatime.com/about.php>, consultada el 22/07/2012
- Página web de Savora, <http://www.savora.com.ar>, sección “Nuestra Historia”, consultada el 13/07/2012
- Página web de Starbucks Argentina, <http://www.starbucks.com.ar>, consultada el 29/07/2012

- Página web de Tea Shop 168, <http://www.teashop168.ca>, secciones “About Us” y “Store Locations”, consultada el 03/07/2012
- Página web de U-LoveIt, <http://www.u-loveit.cn>, consultado el 13/07/2012
- Página web Inflación Verdadera, <http://www.inflacionverdadera.com/>, consultada el 02/09/2012
- People Pulse, “Survey Response Rate”, <http://www.peoplepulse.com.au/Survey-Response-Rates.htm>, consultada el 08/10/2012
- PERTIERRA CÁNEPA, F., Notas y filminas de clase, Cátedra de Entrepreneurship, UCEMA, Buenos Aires, Junio 2012
- REINA L., “La Argentina disfruta una invasión China”, diario La Nación, 17/06/2012, (<http://www.lanacion.com.ar/1482785-la-argentina-disfruta-una-invasion-china>)
- Rincón Abstracto, “¿Qué significa la palabra gourmet? y ¿a que se le puede llamar gourmet?”, 18/01/2012 (<http://www.rinconabstracto.com/2012/01/que-significa-la-palabra-gourmet-y-que.html>, consultado el 24/07/2012)
- SANCHEZ, G., “La Comunidad China en el país se duplicó los últimos 5 años”, diario Clarín, 27/09/2010, ([http://www.clarin.com/sociedad/comunidad-china-duplico-ultimos-anos\\_0\\_343165728.html](http://www.clarin.com/sociedad/comunidad-china-duplico-ultimos-anos_0_343165728.html))
- SAPETNITZKY, C. et. al., “Administración Financiera de las Organizaciones”, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1<sup>era</sup> Edición, 2000
- SHANKS, M., “The History of Bubble Tea”, <http://documents.stanford.edu/67/1321>, consultado el 29/07/2012
- TIMMONS, J., “New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> century”, USA, McGraw-Hill, 5<sup>ta</sup> Edición en Inglés, 1999
- Topbrands Vol. I, “Cabres”, p. 28 y 29 (<http://www.topbrandsargentina.com.ar/pdf/28-29.pdf>, consultado el 27/10/2012)
- Wikipedia, “Bubble tea”, [http://en.wikipedia.org/wiki/Bubble\\_tea](http://en.wikipedia.org/wiki/Bubble_tea), consultada el 13/07/2012
- Wikipedia, “EasyWay”, <http://en.wikipedia.org/wiki/EasyWay>, consultada el 13/07/2012
- Wikipedia, “SWOT analysis”, [http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT\\_analysis](http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis), consultado el 27/10/2012

- YouTube, ULOVEITASIA, “How To DIY Your Own U.LoveIt Bubble Milk Tea!”, <http://www.youtube.com/watch?v=pGfF6lWj1pk>, 12/12/2010, consultada el 13/07/2012
- ZIKMUND, W. et al, “Investigación de Mercados”, México, Cengage Learning, 9<sup>na</sup> edición en español, 2010

## 9 Anexos

---

A continuación se encuentran los anexos que sirven de soporte al trabajo.

### 9.1 Anexo I: Encuesta exploratoria del mercado

La encuesta exploratoria fue efectuada entre el 10/08/2012 y el 18/08/2012. La misma fue diseñada siguiendo las recomendaciones del libro de Zikmund como antes se explicó y siendo los objetivos de la misma los siguientes:

- Determinar qué grado de necesidad hay sobre los atributos del Bubble Tea
- Determinar si hay un potencial Mercado en la región seleccionada basándose en el cómo se ve el producto y sus atributos
- Verificar si sus atributos son percibidos fácilmente
- Encontrar alguna relación de consumo de otros productos con el potencial consumo de Bubble Tea.
- Estimar posible consumo promedio por cliente comparando con posibles productos sustitutos.
- Determinar comportamiento/preferencias de consumo de posibles consumidores
- Comprobar si el producto es conocido en el mercado local
- Determinar si hay preferencias o rechazo por alguno de sus componentes.
- Identificar datos demográficos de potenciales consumidores y si guardan alguna relación con las respuestas.
- Determinar si existe algún beneficio o perjuicio si se asocia al producto con su país de origen.
- Determinar si el nombre tiene potencial y puede ser un factor tractor de ventas
- Obtener alguna indicación sobre el precio que el consumidor estaría dispuesto a pagar.

- Obtener datos de percepción sobre actuales actores del segmento de bebidas preparadas y también sobre Bubble Tea para poder luego compararlos y poder sacar algún precio tentativo basándose en el método de Best según se explica en el trabajo.

Dicha encuesta fue enviada a una muestra de 307 personas compuesta por familiares, amigos, conocidos de ellos y conocidos de sus conocidos. El grado de respuesta fue del 32%, habiendo sido completada por 99 personas. Cabe destacar que este nivel de respuesta es considerado muy alto para este tipo de encuestas web, larga, con invitación y sin premio. Generalmente, se considera un buen nivel de respuesta para este tipo de encuesta cuando la misma se ubica entre el 3 y el 15%<sup>[85][86]</sup>.

Un tema a tener en cuenta es que luego de terminada la encuesta, varias personas declararon no haber recibido el email de invitación. Esto se debió a que el mismo fue calificado de SPAM por el sistema de correo electrónico del receptor y enviado a la carpeta correspondiente de SPAM en vez de a la bandeja de entrada. Estas personas posiblemente hubieran contestado la encuesta de haber recibido el email en su bandeja de entrada.

Por otro lado, 10 personas comenzaron la encuesta pero la abandonaron antes de terminarla. Además, 6 personas escribieron una vez que la encuesta había finalizado para ver si todavía estaban a tiempo para completarla.

A continuación se muestran los datos relacionados con el perfil de la muestra encuestada:

**Tabla 14: Edad**

<b>Cálculo</b>	<b>Resultado</b>
Desviación estándar	10.32
Promedio	34.06
Mínimo	21.00
Primer cuartil (Q1)	27.00
Mediana	31.00
Tercer cuartil (Q3)	37.00
Máximo	69.00

<sup>85</sup> People Pulse, “Survey Response Rate”, <http://www.peoplepulse.com.au/Survey-Response-Rates.htm>, consultada el 08/10/2012

<sup>86</sup> Econsultancy, foro “Industry stats UK on-line survey response rates”, <http://econsultancy.com/ar/forums/best-practice/industry-stats-uk-on-line-survey-response-rates>, consultada el 08/10/2012

Gráfico 3: Sexo

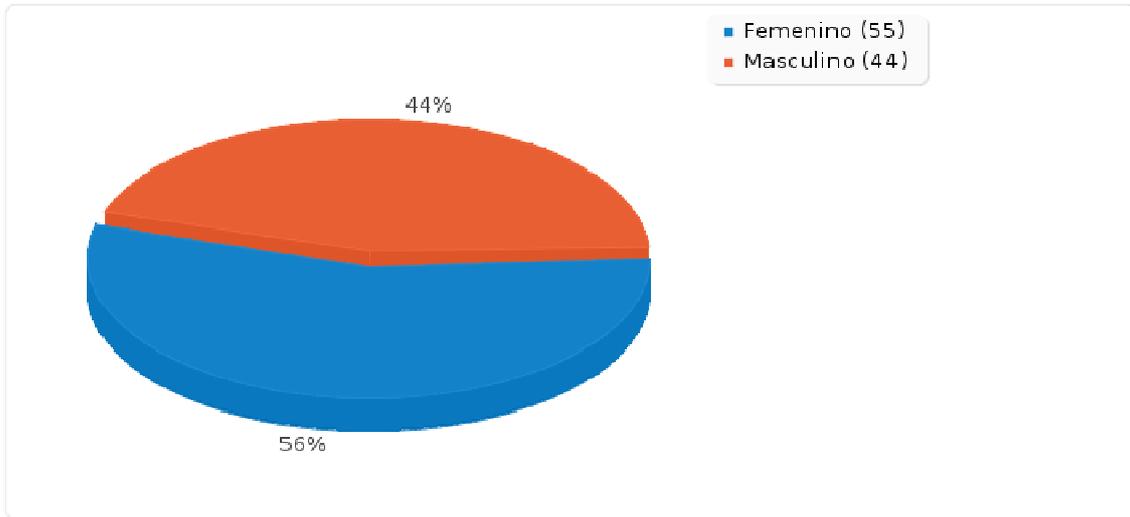
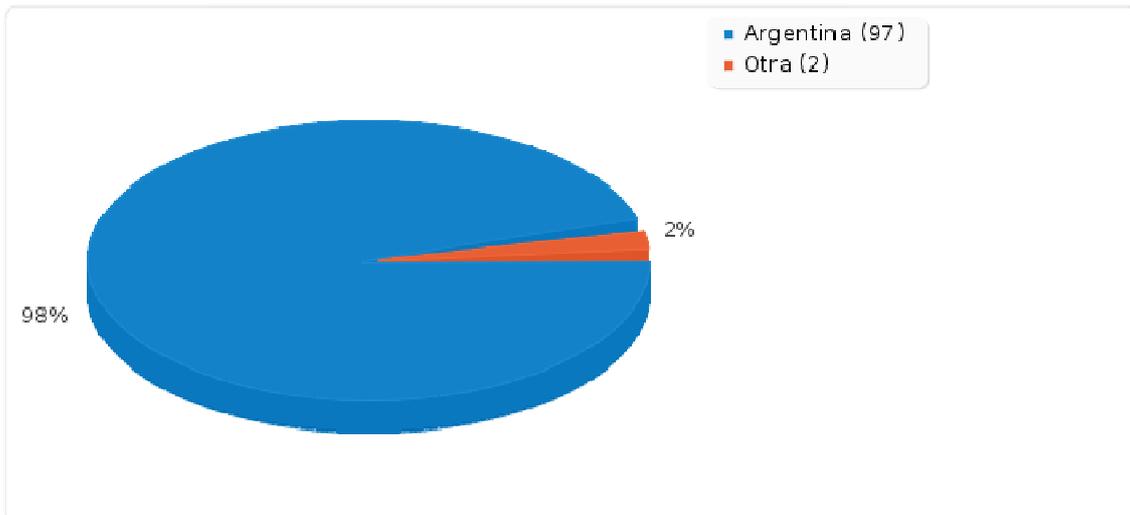
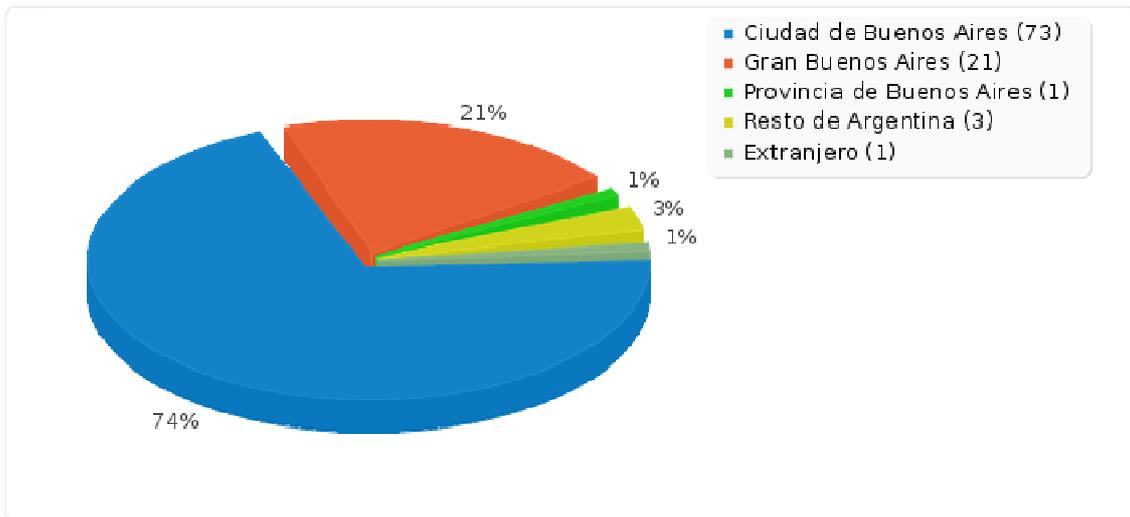


Gráfico 4: Nacionalidad



**Gráfico 5: Residencia**



**Gráfico 6: Nivel académico**

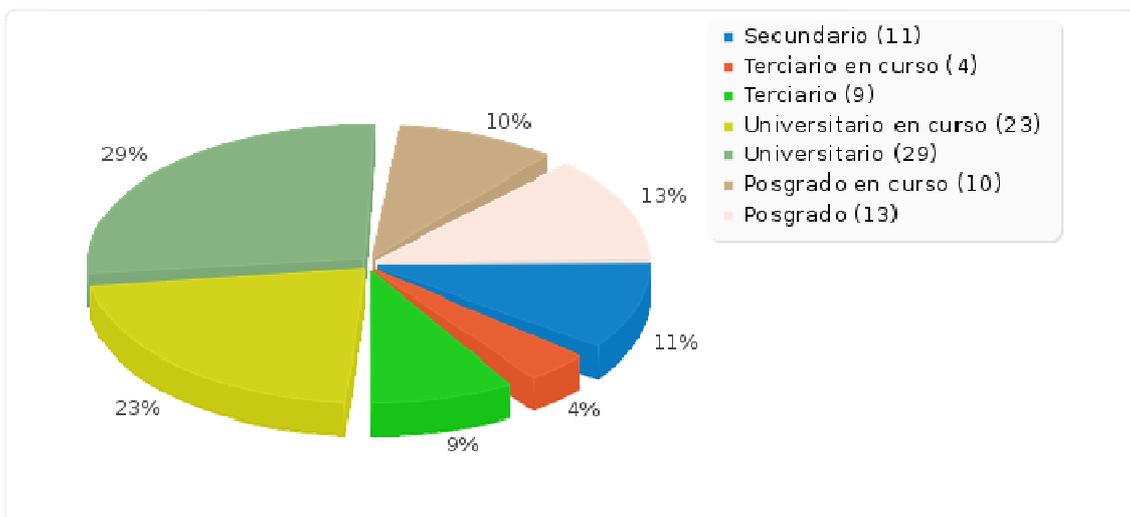
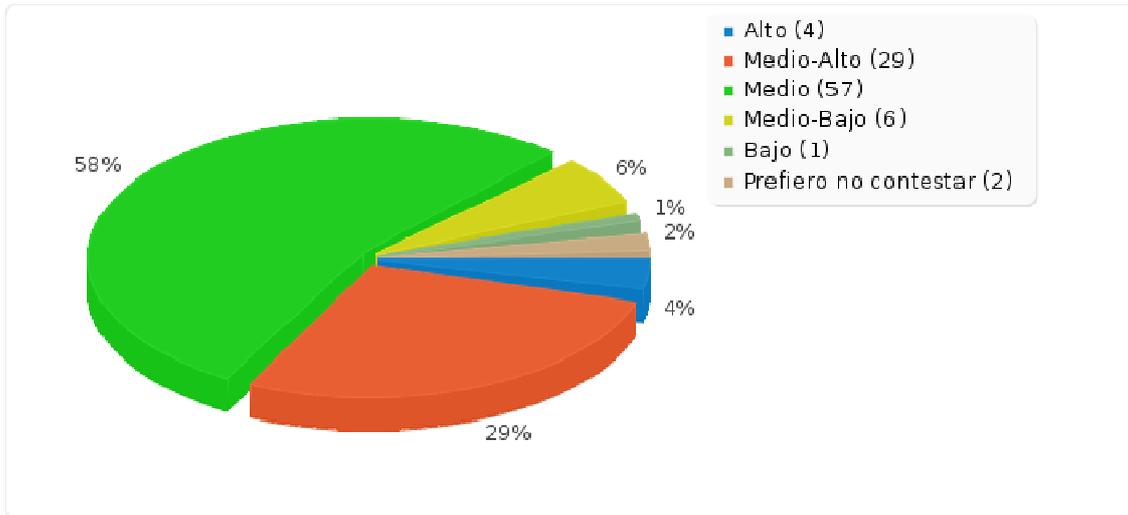


Gráfico 7: Nivel Económico



Adicionalmente, para el cálculo de los índices compuestos que se pueden apreciar a lo largo del documento se utilizó un multiplicador para cada grado de actitud para luego sumarlos según lo que recomienda Zikmund. De los 5 niveles que se utilizaron en todos los casos, el más alto se multiplicó por 1, el siguiente por 0,75, luego por 0,5, siguiendo con 0,25 y finalmente por 0.

Para terminar con este Anexo, a continuación se presenta la encuesta en cuestión:

## Análisis de Mercado

La siguiente es una encuesta anónima elaborada por Matías E. Cabrera (DN: 26.934.836), alumno de la Maestría en Dirección de Empresas de la Universidad de CEMA, con el fin de estudiar el mercado para su Tesis de posgrado. Completar la misma le llevará entre 5 y 8 minutos.

Se agradecerá conteste a las preguntas de forma responsable.

Gracias.

Hay 31 preguntas en esta encuesta

### Página 1

**1 [CONSUMO] ¿Con qué frecuencia consume los siguientes productos? \***

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	Todos los días	Algunas veces a la semana	Algunas veces al mes	Algunas veces al año	Nunca
Helado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Milk shakes, batidos o licuados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jugos de frutas exprimidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tés de cualquier tipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cafés de cualquier tipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comida China o Japonesa (Sushi)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comidas exóticas (Árabe, Tailandesa, Húngara, India, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2 [DISP\_ATRIB] ¿Qué tan dispuesto/a está a consumir bebidas o comidas con las siguientes características? \***

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	Totalmente dispuesto	Muy dispuesto	Algo dispuesto	Poco dispuesto	Nada dispuesto
Exótica (extranjera, extraña, poco común)	<input type="radio"/>				
Novedosa (innovadora, creativa)	<input type="radio"/>				
Gourmet (de alta calidad)	<input type="radio"/>				
Sana/Saludable	<input type="radio"/>				



8/11/12

LimeService • Your online survey service • Análisis de Mercado

**3 [STB]¿Consume o consumió productos Starbuck? \***

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Si
- No

**4 [CMZ]¿Consume o consumió productos Café Martínez? \***

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Si
- No

**5 [HAV]¿Consume o consumió productos Café Havanna? \***

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Si
- No



**Página 2**

**6 [ATRIB\_STB] En relación a la cadena Starbucks, ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones? \***

Sólo conteste esta pregunta si se cumplen las siguientes condiciones:  
 \* ((STB.NAOK == "Y"))

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	Totalmente de acuerdo	Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
Catalogaría a sus productos como exóticos (extranjeros, extraños, poco comunes)	<input type="radio"/>				
Me parecen que sus productos son novedosos (innovadores, creativos)	<input type="radio"/>				
Considero que sus productos son gourmet (de alta calidad)	<input type="radio"/>				
Sus productos lucen sanos/saludables	<input type="radio"/>				
Me agrada la ambientación de sus locales	<input type="radio"/>				
Me agrada la experiencia que me ofrecen	<input type="radio"/>				
El precio de sus productos es adecuado según el servicio, la calidad y demás atributos de los productos y experiencia que ofrecen,	<input type="radio"/>				



8/18/12

LimeService • Your online survey service • Análisis de Mercado

**7 [ATRIB\_HAV] En relación a la cadena Café Havanna, ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones? \***

Sólo conteste esta pregunta si se cumplen las siguientes condiciones:

\* (([HAV\_NAOK] == "Y"))

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	Totalmente de acuerdo	Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
Catalogaría a sus productos como exóticos (extranjeros, extraños, poco comunes)	<input type="radio"/>				
Me parecen que sus productos son novedosos (innovadores, creativos)	<input type="radio"/>				
Considero que sus productos son gourmet (de alta calidad)	<input type="radio"/>				
Sus productos lucen sanos/saludables	<input type="radio"/>				
Me agrada la ambientación de sus locales	<input type="radio"/>				
Me agrada la experiencia que me ofrecen	<input type="radio"/>				
El precio de sus productos es adecuado según el servicio, la calidad y demás atributos de los productos y experiencia que ofrecen.	<input type="radio"/>				



**8 [ATRIB\_CMZ] En relación a la cadena Café Martínez, ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones? \***

Sólo conteste esta pregunta si se cumplen las siguientes condiciones:

\* ((CMZ,NAOK == "Y"))

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	Totalmente de acuerdo	Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
Catalogaría a sus productos como exóticos (extranjeros, extraños, poco comunes)	<input type="radio"/>				
Me parecen que sus productos son novedosos (innovadores, creativos)	<input type="radio"/>				
Considero que sus productos son gourmet (de alta calidad)	<input type="radio"/>				
Sus productos lucen sanos/saludables	<input type="radio"/>				
Me agrada la ambientación de sus locales	<input type="radio"/>				
Me agrada la experiencia que me ofrecen	<input type="radio"/>				
El precio de sus productos es adecuado según el servicio, la calidad y demás atributos de los productos y experiencia que ofrecen.	<input type="radio"/>				

**Página 3**

**9 [PRECIO45] ¿Qué tan dispuesto/a estaría en pagar alrededor de \$45 por una bebida exótica, novedosa, gourmet y sana, del tamaño de un licuado grande? \***

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Totalmente dispuesto
- Muy dispuesto
- Algo dispuesto
- Poco dispuesto
- Nada dispuesto

Tenga en cuenta que un licuado de dichas características promedia \$29 y un jugo exprimido \$27 en un restaurante bien ubicado en la Ciudad de Buenos Aires. Adicionalmente, considere que algunos de los productos más complejos y de similar tamaño en Starbucks rondan los \$25.

**Página 4**

**10 [PRECIO40] ¿Qué tan dispuesto/a estaría en pagar alrededor de \$40 en vez de \$45 por una bebida exótica, novedosa, gourmet y sana, del tamaño de un licuado grande? \***

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Totalmente dispuesto
- Muy dispuesto
- Algo dispuesto
- Poco dispuesto
- Nada dispuesto

Tenga en cuenta que un licuado de dichas características promedia \$29 y un jugo exprimido \$27 en un restaurante bien ubicado en la Ciudad de Buenos Aires. Adicionalmente, considere que algunos de los productos más complejos y de similar tamaño en Starbucks rondan los \$25.

**Página 5**

**11 [PRECIO35] ¿Qué tan dispuesto/a estaría en pagar alrededor de \$35 en vez de \$40 por una bebida exótica, novedosa, gourmet y sana, del tamaño de un licuado grande? \***

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Totalmente dispuesto
- Muy dispuesto
- Algo dispuesto
- Poco dispuesto
- Nada dispuesto

Tenga en cuenta que un licuado de dichas características promedia \$29 y un jugo exprimido \$27 en un restaurante bien ubicado en la Ciudad de Buenos Aires. Adicionalmente, considere que algunos de los productos más complejos y de similar tamaño en Starbucks rondan los \$25.

**Página 6**

**12 [PRECIO30] ¿Qué tan dispuesto/a estaría en pagar alrededor de \$30 en vez de \$35 por una bebida exótica, novedosa, gourmet y sana, del tamaño de un licuado grande? \***

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Totalmente dispuesto
- Muy dispuesto
- Algo dispuesto
- Poco dispuesto
- Nada dispuesto

Tenga en cuenta que un licuado de dichas características promedia \$29 y un jugo exprimido \$27 en un restaurante bien ubicado en la Ciudad de Buenos Aires. Adicionalmente, considere que algunos de los productos más complejos y de similar tamaño en Starbucks rondan los \$25.

**13 [BEBIDAS] ¿Qué tan dispuesto/a estaría en probar alguna de las bebidas que se presentan en las siguientes imágenes?**



Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- Totalmente dispuesto
- Muy dispuesto
- Algo dispuesto
- Poco dispuesto
- Nada dispuesto

8/11/12

LimeService • Your online survey service • Análisis de Mercado

**14 [CUALI\_BEB] En relación a las bebidas que acaba de ver, ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones? \***

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	Totalmente de acuerdo	Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
Las catalogaría como exóticas (extranjeras, extrañas, poco comunes)	<input type="radio"/>				
Me parecen novedosas (innovadoras, creativas)	<input type="radio"/>				
Las considero gourmet (de alta calidad)	<input type="radio"/>				
Lucen sanas/saludables	<input type="radio"/>				
Compraría alguna de ellas si el precio fuera justo	<input type="radio"/>				
De salir al mercado, considero que tienen potencial para quedarse y no para ser una moda pasajera	<input type="radio"/>				

**15 [INGREDIENTES] ¿Qué tan dispuesto/a estaría en probar alguna de las bebidas antes presentadas si incluyera ... \***

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	Totalmente dispuesto	Muy dispuesto	Algo dispuesto	Poco dispuesto	Nada dispuesto
... té como uno de sus ingredientes?	<input type="radio"/>				
... café como uno de sus ingredientes?	<input type="radio"/>				
... frutas como uno de sus ingredientes?	<input type="radio"/>				
... leche como uno de sus ingredientes?	<input type="radio"/>				
... mandioca como uno de sus ingredientes?	<input type="radio"/>				
... helado como uno de sus ingredientes?	<input type="radio"/>				
... dulce de leche como uno de sus ingredientes?	<input type="radio"/>				

**Página 8**

**16 [POSTRES] ¿Qué tan dispuesto/a estaría en probar alguno de los productos que se presentan en las siguientes imágenes?**



Por favor seleccione **sólo** una de las siguientes opciones:

- Totalmente dispuesto
- Muy dispuesto
- Algo dispuesto
- Poco dispuesto
- Nada dispuesto

8/11/12

LimeService • Your online survey service • Análisis de Mercado

**17 [QUALI\_POST] En relación a los platos que acaba de ver, ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones? \***

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	Totalmente de acuerdo	Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
Los catalogaría como exóticos (extranjeros, extraños, poco comunes)	<input type="radio"/>				
Me parecen novedosos (innovadores, creativos)	<input type="radio"/>				
Los considero gourmet (de alta calidad)	<input type="radio"/>				
Lucen sanos/saludables	<input type="radio"/>				
Compraría alguno de ellos si el precio fuera justo	<input type="radio"/>				

**Página 9****18 [BUBBLE] ¿Está familiarizado con la bebida llamada Bubble Tea? \***

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Sí
- No

También conocida como Zhen Zhu Nai Cha, Pearl Drink Tea, Boba Tea o Tapioca Drink



## Página 10

### 19 [LUGARCONSUMO]¿Dónde consumió/vió dicho producto? \*

Sólo conteste esta pregunta si se cumplen las siguientes condiciones:

\* ((BUBBLENAOK == "Y"))

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Argentina
- Norteamérica
- Asia
- Europa
- Internet
- Otro lugar

### 20 [ENARG]¿Consumiría este producto si pudiera hacerlo en Argentina? \*

Sólo conteste esta pregunta si se cumplen las siguientes condiciones:

\* ((BUBBLENAOK == "Y"))

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Si
- No



**Página 11**

**21 [NOM\_PRODUCTO] Por favor, indique que tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones relacionadas con el nombre de un negocio a llamarse "Dushi Drinks & Café": \***

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	Totalmente de acuerdo	Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
Me hace pensar que ofrecen productos exóticos (extranjeros, extraños, poco comunes)	<input type="radio"/>				
Me hace pensar que ofrecen productos novedosos (innovadores, creativos)	<input type="radio"/>				
Me hace pensar que ofrecen productos gourmet (de alta calidad)	<input type="radio"/>				
Me hace pensar que ofrecen productos sanos/saludables	<input type="radio"/>				
"Dushi" me parece corto, fácil de pronunciar y fácil de recordar	<input type="radio"/>				
Me provoca curiosidad a entrar	<input type="radio"/>				
Me parece "cool"/"con onda"/"divertido"	<input type="radio"/>				
Me resulta amigable	<input type="radio"/>				

**22 [AMBIENTE] ¿Qué tan importante considera una ambientación temática para un local de bebidas preparadas con el fin de que usted decida entrar, quedarse y volver? \***

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Extremadamente importante
- Muy importante
- Algo importante
- Poco importante
- Nada importante

**Página 12****23 [EXO]¿Qué tan exóticos (extranjeros, extraños, poco comunes) considera a los productos gastronómicos chinos o taiwaneses? \***

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Totalmente exóticos
- Muy exóticos
- Algo exóticos
- Poco exóticos
- Nada exóticos

**24 [CALIDAD]¿Cómo considera la calidad de una bebida preparada si supiera que es de origen chino o taiwanés? \***

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Muy Alta
- Alta
- Normal
- Baja
- Muy baja

**25 [CONS\_CHINO]¿Qué tan dispuesto está a consumir comidas o bebidas chinas y taiwanesas? \***

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Totalmente dispuesto
- Muy dispuesto
- Algo dispuesto
- Poco dispuesto
- Nada dispuesto



**Página 13**

**26 [EDAD]¿Cuál es su edad? \***

Por favor, escriba su respuesta aquí:

**27 [GENERO]¿Cuál es su género? \***

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Femenino
- Masculino

**28 [NACIONALIDAD]¿Cuál es su nacionalidad? \***

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Argentina
- Otra

**29 [RESIDENCIA]¿Dónde reside? \***

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Ciudad de Buenos Aires
- Gran Buenos Aires
- Provincia de Buenos Aires
- Resto de Argentina
- Extranjero

8/11/12

LimeService • Your online survey service • Análisis de Mercado

**30 [EDUCACION] ¿Cuál es su máximo nivel académico alcanzado? \***

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Ninguno
- Primario
- Secundario en curso
- Secundario
- Terciario en curso
- Terciario
- Universitario en curso
- Universitario
- Posgrado en curso
- Posgrado

**31 [ECO] A su criterio, ¿Cuál consideraría ser su nivel económico? \***

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Alto
- Medio-Alto
- Medio
- Medio-Bajo
- Bajo
- Prefiero no contestar

8/11/12

LimeService • Your online survey service • Análisis de Mercado

Su participación ha sido de gran ayuda para el estudio de mercado para la Tesina de posgrado de Matías E. Cabrera (DNI: 26.934.836), alumno de la carrera Maestría en Dirección de Empresas de la Universidad del CEMA - Agosto 2012.

**Muchísimas Gracias.**

01/01/1970 — 01:00

Enviar su encuesta.  
Gracias por completar esta encuesta.

## 9.2 Anexo II: Focus group

El día 18/08/2012 se realizó un focus group de 3 horas de duración con el fin de:

- Verificar si el producto gusta y tiene aceptación
- Determinar intención de compra antes y luego de probar el producto.

- Identificar si hay alguna relación con datos demográficos
- Identificar que sabores son los preferidos
- Detectar cualquier otra cosa que sea pertinente al negocio

Al mismo, asistieron 10 personas de entre 25 y 36 años, con mujeres y hombres en proporciones iguales.

Durante la práctica, se prepararon 6 tipos diferentes de Bubble Tea. A saber: Melón, Frutilla, Almendras, Té Verde, Café y el instantáneo conseguido en el supermercado Ichiban dentro del barrio chino.

Inicialmente, las mujeres instantáneamente mostraron curiosidad por las “perlas” de tapioca, mientras que los hombres un poco de rechazo.

La bebida, en todos sus sabores, fue ampliamente aceptada, excepto la bebida instantánea.

A todos menos a uno les agradó la “sorpresa” de las perlas. Todos menos uno coinciden en gustarles las perlas.

Los gustos fueron ordenados de más “ricos” a menos. El resultado es el siguiente: Té Verde, Almendras, Frutilla, Melón, Café. En la Imagen 12 puede apreciarse algunos tragos preparados. Además, en la Imagen 11 puede verse el producto instantáneo adquirido en el supermercado.

**Imagen 11: Bubble Tea instantáneo**



**Fuente: Producción del autor**

**Imagen 12: Bubble Tea preparados**



**Fuente: Producción del autor**

El grupo pidió repetir todos los gustos menos café y el instantáneo (que siquiera no llegó a ser terminado). El Té Verde y el de Almendras fueron repetidos más de una vez.

Todos coincidieron en que los productos eran percibidos como exóticos, novedosos y gourmet. Sólo el de Té Verde fue percibido como saludable además de los demás atributos.

Todos estarían dispuestos a consumir el producto si se vendiera, tanto antes como después de probarlo. Pero remarcaron que la ambientación del lugar les parece que tiene que ser “interesante”, “exótica” y “divertida” para tentarlos a entrar y motivarlos a volver.

Lo que más agradó de los preparados, en orden de mayor importancia, fue: presentación, perlas, gusto, color y olor.

Los sorbetes anchos llamaron extremadamente la atención.

El grupo consideró que la bebida instantánea “no era rica”, parecía no ser de “buena calidad” y el hecho de ser caliente “no gustó”.

Los tragos fueron acompañados de galletitas dulces, sándwiches de miga de jamón y queso y música de fondo.

Durante la sesión también se jugó con las proporciones de los elementos de la bebida (almíbar, hielo, polvos de Bubble Tea, perlas de tapioca, agua) y tiempo de licuado hasta encontrar las proporciones correctas. El producto se prepara fácilmente con licuadora mezclando dichos componentes en cuestión de segundos. Lo único que requieren hacerse con anterioridad son el almíbar y las perlas de tapioca ya que demandan por lo menos dos horas de preparación.

Finalmente, el grupo acordó que la asociación del local a productos Taiwaneses no les generaría ningún rechazo a entrar. De hecho, les daría la sensación de que se venden productos exóticos, novedosos y potencialmente sanos. Sin embargo, dijeron que si dentro del local todos fueran de origen asiático, no estarían dispuestos a entrar. Todos consideraron que la ambientación del local tiene gran importancia para lograr una experiencia agradable. Sugirieron la apertura del primer local en Palermo o en Belgrano.

### 9.3 Anexo III: Observaciones

Se han efectuado varias observaciones en tres locales de Starbucks diferentes en distintos momentos del día y en distintos días de la semana. Con esos datos se ha sacado un promedio simple por hora. Se tuvo en cuenta que los locales Starbucks están abiertos 28 días al mes (peor caso, por febrero) y 12 horas por día.

**Tabla 15: Observaciones Starbucks**

Cadena	Locación	Fecha	Día	Momento	Desde	Hasta	Arrepentidos	Compradores
Starbucks	Av. Pueyrredón y Juncal	22/08/2012	Miércoles	Mediodía	11:30	12:30	0	46
Starbucks	Av. Pueyrredón y Juncal	22/08/2012	Miércoles	Mediodía	12:30	13:30	0	38
Starbucks	Av. Cabildo y Juana Azurduy	27/07/2012	Viernes	Tarde	17:30	18:30	1	76
Starbucks	Av. Cabildo y Juana Azurduy	27/07/2012	Viernes	Tarde	18:30	19:30	2	80
Starbucks	Av. Pueyrredón y Juncal	15/08/2012	Miércoles	Mediodía	11:30	12:30	0	36
Starbucks	Av. Cabildo y Juramento	01/08/2012	Miércoles	Tarde	17:30	18:30	11	97
Starbucks	Av. Cabildo y Juramento	01/08/2012	Miércoles	Tarde	18:30	19:30	13	112
<b>Promedio por hora</b>								<b>69</b>
<b>Desviación Std</b>								<b>30</b>
<b>Mediana</b>								<b>76</b>
<b>Promedio por día (12 hrs x día)</b>								<b>831</b>
<b>Promedio por mes (28 días x mes)</b>								<b>23280</b>

Adicionalmente se pudo determinar que hay entre tres y seis empleados por turno y unos tres turnos durante el día.

### 9.4 Anexo IV: Estimación de costos

En el presente anexo se pretende mostrar en detalle todos los costos asociados al negocio.

En primer lugar, se exponen los costos iniciales, los cuales son necesarios para poner en funcionamiento el negocio.

**Tabla 16: Inversión inicial**

Concepto	Monto	Fuente/Nota
Computadora	\$ 4,000	Mercadolibre, consultado el 04/08/2012
Impresora fiscal/registradora	\$ 5,000	Mercadolibre, consultado el 04/08/2012

Mobiliario	\$ 34,000	Mercadolibre, consultado el 04/08/2012
Vajilla	\$ 15,000	Mercadolibre, consultado el 04/08/2012
Cafetera exprés profesional	\$ 16,000	Mercadolibre, consultado el 04/08/2012
Remodelación del local	\$ 448,106	Inmobiliario, “Cuanto cuesta construir o remodelar una oficina”, <a href="http://www.everydayrealestate.com.ar/negocios/internacional/%C2%BFCuanto-cuesta-construir-o-remodelar-una-oficina-">http://www.everydayrealestate.com.ar/negocios/internacional/%C2%BFCuanto-cuesta-construir-o-remodelar-una-oficina-</a> , 23/01/2012, consultado el 16/09/2012 Índice Contract, <a href="http://www.contractworkplaces.com/CWP/index.html">http://www.contractworkplaces.com/CWP/index.html</a> , consultado el 16/09/2012
Indumentaria	\$ 3,150	Estimado, 04/08/2012
Diseño de marca	\$ 8,000	Estimado, 04/08/2012
Diseño de ropa	\$ 5,000	Estimado, 04/08/2012
Heladera	\$ 10,000	Mercadolibre, consultado el 04/08/2012
Tostadoras/sangucheras	\$ 2,000	Mercadolibre, consultado el 04/08/2012
Licadoras profesionales	\$ 3,000	Mercadolibre, consultado el 04/08/2012
Matafuegos	\$ 2,000	Mercadolibre, consultado el 04/08/2012
Horno	\$ 5,000	Mercadolibre, consultado el 04/08/2012
Establecimiento legal	\$ 3,000	<a href="http://crearunasociedad.com.ar/srl.html">http://crearunasociedad.com.ar/srl.html</a> , consultado el 16/09/2012
Honorarios legales y contables	\$ 5,000	Estimado, 16/09/2012
Habilitaciones	\$ 500	Asesor Virtual de Habilitaciones, Agencia Gubernamental de Control, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, <a href="http://www.dghpsh.agcontrol.gov.ar/Dghp.ConsRubros/Default.aspx">http://www.dghpsh.agcontrol.gov.ar/Dghp.ConsRubros/Default.aspx</a> , consultado el 16/09/2012
Otros/Varios	\$ 56,026	Previsión 10% sobre todo excepto legales, contables y habilitaciones.
<b>Total</b>	<b>\$ 624,782</b>	

A continuación, se muestra el desglose para los costos unitarios por bebida (Bubble Tea y Café). Los precios de las materias primas como también el tipo de cambio corresponden a julio del 2012. Las proporciones fueron determinadas según las pruebas que se hicieron durante el focus group como así también en base a las recomendaciones de los proveedores de materias primas para Bubble Tea.

**Tabla 17: Costos Producción Bubble Tea**

Ingrediente	Presentación	Precio USD	Rendimiento	Tipo de cambio	Costos				Fuente/Proveedor
					Unitario USD	Unitario	Logística	Total	
Tapioca	Bolsa de 13.6 kg	\$44.99	500	\$4.60	\$0.09	\$0.41	\$0.13	\$0.54	<a href="http://www.bobateadirect.com/">http://www.bobateadirect.com/</a>
Polvo Bubble Tea	2 cajas con 40 bolsas de 1 kg	\$218.00	1000	\$4.60	\$0.22	\$1.00	\$0.30	\$1.31	<a href="http://www.bubbleteahouse.com.uy/">http://www.bubbleteahouse.com.uy/</a>
Sorbete	2 cajas con 4000	\$113.00	4000	\$4.60	\$0.03	\$0.13	\$0.04	\$0.17	<a href="http://www.bubbleteahouse.com.uy/">http://www.bubbleteahouse.com.uy/</a>
Azúcar	1 Kilo	\$2.49	45	\$4.60	\$0.06	\$0.25	\$0.00	\$0.25	<a href="http://www.cotodigital.com.ar/">http://www.cotodigital.com.ar/</a>
Leche	1 Litro	\$1.30	6	\$4.60	\$0.22	\$1.00	\$0.00	\$1.00	<a href="http://www.cotodigital.com.ar/">http://www.cotodigital.com.ar/</a>
Vaso descartable	100 uni.	\$9.57	100	\$4.60	\$0.10	\$0.44	\$0.00	\$0.44	<a href="http://www.mercadolibre.com.ar/">http://www.mercadolibre.com.ar/</a>
Otros (10,2%)								\$0.38	
<b>Total</b>								<b>\$4.09</b>	

**Tabla 18: Costos Producción Café**

Ingrediente	Presentación	Precio USD	Rendimiento	Tipo de cambio	Costos				Fuente/Proveedor
					Unitario USD	Unitario	Logística	Total	
Café 5 Hispánicos	1 Kilo	\$28.04	50	\$4.60	\$0.56	\$2.58	\$0.00	\$2.58	<a href="http://www.surproductos.com.ar/cafe_granos_bonaservice.php">http://www.surproductos.com.ar/cafe_granos_bonaservice.php</a>
Azúcar en sobre Chango	800 Unidades	\$16.30	600	\$4.60	\$0.03	\$0.13	\$0.00	\$0.13	<a href="http://www.cotodigital.com.ar/">http://www.cotodigital.com.ar/</a>
Edulcorante Equalsweet	200 Unidades	\$6.09	400	\$4.60	\$0.02	\$0.07	\$0.00	\$0.07	<a href="http://www.cotodigital.com.ar/">http://www.cotodigital.com.ar/</a>
Leche	1 Litro	\$1.30	15	\$4.60	\$0.09	\$0.40	\$0.00	\$0.40	<a href="http://www.cotodigital.com.ar/">http://www.cotodigital.com.ar/</a>
Vaso descartable	100 uni.	\$9.57	100	\$4.60	\$0.10	\$0.44	\$0.00	\$0.44	<a href="http://www.mercadolibre.com.ar/">http://www.mercadolibre.com.ar/</a>
Otros (11,3%)								\$0.36	
<b>Total</b>								<b>\$3.97</b>	

El costo para los snacks/platos de acompañamiento tan solo se estimó al doble del costo de un vaso de Bubble Tea, es decir, en \$8,18.

También se tuvo en cuenta el efecto inflacionario. Por eso, se consideró un aumento en los costos del 1% mensual.

En cuanto a los costos de logística, es decir, de importación, se consultaron 2 fuentes internacionales Hapag-Lloyd<sup>[87]</sup> y GCS Comercial<sup>[88]</sup> con el fin de determinar los mismos. Con los datos obtenidos, y suponiendo volúmenes importantes de mercadería, se pudo determinar que la incidencia de la importación en los costos es de alrededor del 31%. En la siguiente tabla se instruye como se llega a dicho porcentaje:

<sup>87</sup> Página web de Hpag-Lloyd, <http://www.hpag-lloyd.com>, consultada en Julio del 2012.

<sup>88</sup> Página web de GSC Comercial, sección “Costos de Importación”, <http://www.gsccomercial.com.ar/index.php?uid=129>, consultada en Julio del 2012

**Tabla 19: Costos de Importación**

Tipo mercadería	Todo Tipo							
Tipo container	20ft., 20Tn							
Tipo de servicio	LCL (Less than Container Load)							
Peso	400kg							
Precio ARS	\$10,028.00							
Uso del contenedor	2%							
Categoría	Código Tipo de Cargo	Tipo de Cargo	Moneda	Monto	Cambio	Base	Monto en AR\$	Incidencia en LCL
Flete	THO	TERMINAL HANDLING CHARGE ORIG.	GBP	\$120.00	\$7.18	Por contenedor	\$861.60	\$17.23
	SEA	SEAFREIGHT	EUR	\$650.00	\$5.68	Por contenedor	\$3,692.00	\$73.84
	EFS	EMERGENCY FUEL SURCHARGE	EUR	\$153.00	\$5.68	Por contenedor	\$869.04	\$17.38
	EFS	EMERGENCY FUEL SURCHARGE	EUR	\$137.00	\$5.68	Por contenedor	\$778.16	\$15.56
	EBS	EMERGENCY BUNKER SURCHARGE	EUR	\$155.00	\$5.68	Por contenedor	\$880.40	\$17.61
	EBS	EMERGENCY BUNKER SURCHARGE	EUR	\$139.00	\$5.68	Por contenedor	\$789.52	\$15.79
	LSF	LOW SULPHUR FUEL SURCHARGE SEA	EUR	\$8.00	\$5.68	Por contenedor	\$45.44	\$0.91
	BUC	BUNKER CHARGE	EUR	\$384.00	\$5.68	Por contenedor	\$2,181.12	\$43.62
	BUC	BUNKER CHARGE	EUR	\$368.00	\$5.68	Por contenedor	\$2,090.24	\$41.80
	CSF	CARRIER SECURITY FEE	EUR	\$10.00	\$5.68	Por contenedor	\$56.80	\$1.14
XNW	CARGO RELEASE FEE	USD	\$55.00	\$4.60	Por contenedor	\$253.00	\$5.06	
	<b>Sub-Total</b>						<b>\$12,497.32</b>	<b>\$249.95</b>
Seguro	SEG	Estimado seguro (1% FOB+flete)		1%				\$102.78
Aduana	CIF	FOB+Flete+SEG						\$10,380.73
	DA	Derechos Aduaneros (16% CIF)		16%				\$1,660.92
	TE	Tasa Estadísticas (0.5% CIF)		0.5%				\$51.90
	IIGG	Impuesto Ganancias (3% CIF+DA+TE)		3%				\$311.42
	ASIM	Arancel SIM (\$10)		\$10.00				\$10.00
	IIBB	Ingresos Brutos (1.5% CIF+DA+TE)		1.5%				\$155.71
		<b>Sub-Total</b>						
<b>Costo Total</b>		CIF+AduanaTotal						\$12,570.68
<b>Incremento en %</b>								25.36%
<b>Margen de seguridad</b>								5.00%
<b>Incremento Total en %</b>								<b>30.36%</b>

Adicionalmente, se pidió un presupuesto a Decomex SRL el 6 de agosto del 2012, quienes respondieron al día siguiente. Este presupuesto valida el porcentaje de incidencia antes calculado ya que los números rondan el mismo orden, aunque un poco superiores.

A continuación se reproduce el contenido del presupuesto:

Te paso un estimado de los gravámenes de importación y los gastos.

Normalmente en los costos no se incluyen los impuestos, son créditos fiscales.

400kg polvo de té. Precio FOB de los 400 kg. es de USD 2200

Base Imponible (CIF) USD 2550.00

Gravámenes de importación:

Derecho 14% USD 357.00

Tasa de Estadística 0.5%	USD 12.75
IVA 21%	USD 613.15
IVA ADICIONAL 10,5%	USD 306.57
Anticipo Imp. Ganancias 3%	USD 87.59
Ing. Brutos 1.5%	USD 43.80
Tasa SIM	USD 10.00
Arancel Depositario	USD 22.14
<b>Total</b>	<b>USD 1453.00</b>

300kg de bolitas de mandioca seca. Precio FOB de los 300 kg USD 1900

Base Imponible (CIF)	USD 2250.00
Gravámenes de importación:	
Derecho 10%	USD 225.00
Tasa de Estadística 0.5%	USD 11.25
IVA 21%	USD 522.11
IVA ADICIONAL 10,5%	USD 261.06
Anticipo Imp. Ganancias 3%	USD 74.59
Ing. Brutos 1.5%	USD 37.29
Tasa SIM	USD 10.00
Arancel Depositario	USD 22.14
<b>Total</b>	<b>USD 1163.44</b>

Gastos (en cada embarque):

Agente marítimo	USD 150.00
Depósito fiscal	USD 350.00
Transporte interno	USD 150.00
Despachante de aduana	USD 250.00
<b>Total</b>	<b>USD 900.00</b>

A sí mismo, se evaluaron diferentes proveedores internacionales para suplirse de los productos asociados al Bubble Tea. A continuación se puede apreciar cada proveedor con el detalle de los productos, precios y costo total considerando importación. Para el cálculo antes hecho de costos de producción, se tomaron los proveedores con menores

costos unitarios los cuales se encuentran sombreados. Los precios corresponden a julio del 2012.

**Tabla 20: Proveedores**

Proveedor	Locación	Producto	Presentación	Rendimiento	Precio				Costo total (c/import.)
					USD	Unitario USD	Tipo de cambio	Unitario \$	
<a href="http://www.bubbleteasupply.com/">http://www.bubbleteasupply.com/</a>	Honolulu, HI, USA	Polvo BT	Bolsas de 1 kg	45	\$19.50	\$0.43	\$4.60	\$1.99	\$2.60
		Perlas Tapioca	Bolsas de 3 kg	90	\$13.95	\$0.16	\$4.60	\$0.71	\$0.93
		Sorbetes	Bolsas de 40 unid	40	\$3.75	\$0.09	\$4.60	\$0.43	\$0.56
<a href="http://www.bobateadirect.com/">http://www.bobateadirect.com/</a>	Denver, CO, USA	Polvo BT	Bolsas de 1 kg	25	\$11.00	\$0.44	\$4.60	\$2.02	\$2.64
		Perlas Tapioca	Bolsa de 13.6 kg	500	\$44.99	\$0.09	\$4.60	\$0.41	\$0.54
		Sorbetes	Caja 11.7 kg	3500	\$45.00	\$0.01	\$4.60	\$0.06	\$0.08
<a href="http://www.bubbletea.biz">http://www.bubbletea.biz</a>	Vancouver, BC, Canada	Polvo BT	Bolsas de 1 kg	25	\$7.49	\$0.30	\$4.60	\$1.38	\$1.80
		Perlas Tapioca	Bolsas de 3kg	90	\$29.95	\$0.33	\$4.60	\$1.53	\$2.00
		Sorbetes	Bolsas de 30 unid	30	\$1.49	\$0.05	\$4.60	\$0.23	\$0.30
<a href="http://www.bubbleteahousecompany.com">http://www.bubbleteahousecompany.com</a>	Soham, Cambs, UK	Polvo BT	2 cajas con 40 bolsas de 1 kg	1000	\$218.00	\$0.22	\$4.60	\$1.00	\$1.31
		Perlas Tapioca	Caja con 6 bolsas de 3 kg	540	\$52.00	\$0.10	\$4.60	\$0.44	\$0.58
		Sorbetes	2 cajas con 4000	4000	\$113.00	\$0.03	\$4.60	\$0.13	\$0.17

En cuanto a costos fijos y semifijos, la siguiente tabla muestra los mismos para el primer mes del negocio. Estos fueron estimados para julio del 2012.

**Tabla 21: Costos Fijos y Semi-fijos**

Concepto	Monto	Evolución	Nota/Fuente
Alquiler	\$55,384	20% anual	200m <sup>2</sup> en Belgrano a USD60.2/m <sup>2</sup> según <a href="http://issuu.com/colliers_buenosaires/docs/research_report_2012_s1_-_retail_market">http://issuu.com/colliers_buenosaires/docs/research_report_2012_s1_-_retail_market</a>
Servicios	\$10,000	1% mensual	Estimado
Honorarios legales y contables	\$3,000	1% mensual	Estimado
Varios	\$3,000	Al año \$5,000	Estimado
Volantes	\$2,000	1% mensual	Estimado
Radio FM	\$20,000	1% mensual	Estimado
Internet (website, facebook, youtube)	\$10,000	1% mensual	Estimado

Finalmente, los costos laborales estimados pueden encontrarse en la siguiente tabla.

**Tabla 22: Costos Laborales**

Concepto	Valor	Evolución	Nota
Sueldo bruto promedio	\$5,000	+ \$1,000 cada 6 meses	Estimado
Costo laboral total x empleado	\$7,150	Sigue evolución sueldo bruto promedio	Sueldo bruto + 32% cargas + aguinaldo prorrateado
Turnos	3.00	Se mantiene	Según observaciones
Cantidad total de empleados	9.00	12 al 7 <sup>mo</sup> mes, 15 al 13 <sup>avo</sup> mes, 18 al 19 <sup>avo</sup> mes	3 empleados por turno
Cantidad empleados equivalentes	4.00	Sigue evolución de la cantidad total	Cant. total x 12 hrs / 3 turnos / 9 hrs

Costo total mensual	\$28,600	Sigue evolución empleados equiv.	Costo laboral total por empleado x cant. equiv.
---------------------	----------	----------------------------------	---

### 9.5 Anexo VI: Cash-flow completo

En este anexo se pretende mostrar el cash-flow detallado de los 2 primeros años del negocio. El mismo, toma de base los costos y evoluciones de los mismos planteados en el anexo anterior.

Adicionalmente, es necesario destacar que dentro de los gastos de marketing se incluyen los gastos de promoción (muestra gratis). Dicha muestra gratis, tal lo explicado en la sección “Estrategia y modelo de negocio”, se obsequiará a cada persona que consuma café en vez de la bebida Bubble Tea. Dicha muestra tendrá un costo de un tercio de la bebida completa.

A su vez, para poder entender este gasto, también hay que desglosar la evolución de ventas de Bubble Tea, cafés y snacks/platos. Se parte de la base que el 58% de clientes al comienzo del negocio consumirá Bubble Tea mientras que 42% optarán por café. Además, solo 22% consumirán snacks/platos.

Finalmente, hay que desglosar la evolución de clientes para poder completar la información necesaria para el armado del cash-flow.

La siguiente tabla muestra la evolución de cada uno de estos factores. Debe considerarse que el crecimiento de la proporción de clientes que consume Bubble Tea es inversamente proporcional al crecimiento de la proporción que consume café. Entonces, un aumento de 3 puntos porcentuales de clientes que consumen Bubble Tea supone una disminución en igual medidas sobre los que consumen café.

**Tabla 23: Evolución de Diferentes Variables**

Meses	1 a 6	7 a 12	13 a 18	19 a 24
<b>Tasa mensual crecimiento clientes</b>	12.0%	10.0%	5.0%	2.0%
<b>Tasa mensual crecimiento proporción BT</b>	3.0%	2.0%	1.0%	0.5%
<b>Tasa mensual crecimiento precios</b>	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%
<b>Tasa mensual crecimiento proporción Platos</b>	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%

Ahora que se tienen todos los factores, puede presentarse el detalle de los 2 primeros años de operación.

**Tabla 24: Cash-flow 1<sup>er</sup> Año**

Mes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Ingresos x Vtas</b>	\$0.0K	\$85.6K	\$97.7K	\$111.5K	\$127.3K	\$145.4K	\$166.1K	\$186.0K	\$208.3K	\$233.4K	\$261.5K	\$293.0K	\$328.3K
Gastos x Vtas	\$0.0K	\$13.5K	\$15.4K	\$17.5K	\$20.0K	\$22.7K	\$25.9K	\$29.0K	\$32.4K	\$36.3K	\$40.6K	\$45.4K	\$50.8K
Costos Operaciones	\$0.0K	\$100.0K	\$100.1K	\$100.2K	\$100.4K	\$100.5K	\$100.6K	\$117.9K	\$118.1K	\$118.2K	\$118.4K	\$118.5K	\$118.6K
Gastos Mkt	\$0.0K	\$33.3K	\$33.8K	\$34.2K	\$34.6K	\$35.1K	\$35.5K	\$36.0K	\$36.5K	\$36.9K	\$37.4K	\$37.9K	\$38.4K
<b>Total Egresos</b>	\$624.8K	\$146.8K	\$149.3K	\$152.0K	\$155.0K	\$158.3K	\$162.1K	\$182.9K	\$187.0K	\$191.4K	\$196.4K	\$201.8K	\$207.8K
<b>Ganancia Operativa</b>	-\$624.8K	-\$61.3K	-\$51.6K	-\$40.5K	-\$27.7K	-\$13.0K	\$4.0K	\$3.1K	\$21.4K	\$42.0K	\$65.1K	\$91.2K	\$120.5K
IIGG (35%)	\$0.0K	\$0.0K	\$0.0K	\$0.0K	\$0.0K	\$0.0K	-\$1.4K	-\$1.1K	-\$7.5K	-\$14.7K	-\$22.8K	-\$31.9K	-\$42.2K
IIBB (3%)	\$0.0K	-\$2.6K	-\$2.9K	-\$3.3K	-\$3.8K	-\$4.4K	-\$5.0K	-\$5.6K	-\$6.3K	-\$7.0K	-\$7.8K	-\$8.8K	-\$9.8K
<b>Total Impuestos</b>	\$0.0K	-\$2.6K	-\$2.9K	-\$3.3K	-\$3.8K	-\$4.4K	-\$6.4K	-\$6.7K	-\$13.7K	-\$21.7K	-\$30.6K	-\$40.7K	-\$52.0K
<b>Flujo libre de fondos</b>	-\$624.8K	-\$63.8K	-\$54.5K	-\$43.8K	-\$31.5K	-\$17.3K	-\$2.4K	-\$3.6K	\$7.6K	\$20.3K	\$34.5K	\$50.5K	\$68.4K

**Tabla 25: Cash-flow 2<sup>do</sup> Año, 3<sup>er</sup> Año y Perpetuidad**

Mes	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Año 3	Perpetuidad
<b>Ingresos x Vtas</b>	\$352.0K	\$377.5K	\$404.8K	\$434.1K	\$465.5K	\$499.3K	\$518.6K	\$538.7K	\$559.7K	\$581.4K	\$604.1K	\$627.6K	\$7,531.7K	\$30,127.0K
Gastos x Vtas	\$54.5K	\$58.5K	\$62.8K	\$67.4K	\$72.4K	\$77.7K	\$80.8K	\$84.1K	\$87.5K	\$91.1K	\$94.8K	\$98.6K	\$1,183.4K	\$4,733.7K
Costos Operaciones	\$152.8K	\$153.0K	\$153.1K	\$153.3K	\$153.4K	\$153.6K	\$178.5K	\$178.7K	\$178.8K	\$179.0K	\$179.2K	\$179.3K	\$2,151.9K	\$8,607.5K
Gastos Mkt	\$38.9K	\$39.4K	\$40.0K	\$40.5K	\$41.1K	\$41.7K	\$42.2K	\$42.7K	\$43.2K	\$43.7K	\$44.2K	\$44.8K	\$537.2K	\$2,148.9K
<b>Total Egresos</b>	\$246.3K	\$250.9K	\$255.9K	\$261.2K	\$266.9K	\$273.0K	\$301.6K	\$305.5K	\$309.6K	\$313.8K	\$318.2K	\$322.7K	\$3,872.5K	\$15,490.1K
<b>Ganancia Operativa</b>	\$105.7K	\$126.5K	\$148.9K	\$172.8K	\$198.6K	\$226.3K	\$217.1K	\$233.3K	\$250.1K	\$267.7K	\$285.9K	\$304.9K	\$3,659.2K	\$14,636.9K
IIGG (35%)	-\$37.0K	-\$44.3K	-\$52.1K	-\$60.5K	-\$69.5K	-\$79.2K	-\$76.0K	-\$81.6K	-\$87.5K	-\$93.7K	-\$100.1K	-\$106.7K	-\$1,280.7K	-\$5,122.9K
IIBB (3%)	-\$10.6K	-\$11.3K	-\$12.1K	-\$13.0K	-\$14.0K	-\$15.0K	-\$15.6K	-\$16.2K	-\$16.8K	-\$17.4K	-\$18.1K	-\$18.8K	-\$226.0K	-\$903.8K
<b>Total Impuestos</b>	-\$47.6K	-\$55.6K	-\$64.2K	-\$73.5K	-\$83.5K	-\$94.2K	-\$91.5K	-\$97.8K	-\$104.3K	-\$111.1K	-\$118.2K	-\$125.6K	-\$1,506.7K	-\$6,026.7K
<b>Flujo libre de fondos</b>	\$58.2K	\$70.9K	\$84.6K	\$99.3K	\$115.1K	\$132.1K	\$125.5K	\$135.5K	\$145.8K	\$156.5K	\$167.7K	\$179.4K	\$2,152.5K	\$8,610.1K

De forma adicional, también puede apreciarse la proyección para el tercer año y el cálculo a perpetuidad del negocio si solo se contara con un local y nunca creciera. En el caso del tercer año, se tomaron los números que arrojó el mes 24 y se multiplicaron por 12 meses. En el caso de perpetuidad, se supuso que el negocio seguirá arrojando los mismos resultados que el año 3 y se utilizó una tasa de descuento del 25%.

Autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir a los fines exclusivamente académicos y didácticos la Tesis de mi autoría correspondiente a la carrera cursada en esta institución.

Firma:

Aclaración:

DNI: