



Práctica Profesional

Plan de Negocio de Cervecería y Pizzería

Autora: Laborda Delacroix Agostina

Tutora: Mg. Fagre Liliana

Facultad de Ciencias Económicas – UNT

Año 2020

RESUMEN

La cervecería y pizzería “Green” es un emprendimiento familiar dirigido a brindar una confortable experiencia mientras se disfruta de pizzas, calzones, tartas, empanadas al horno napolitano, y cerveza artesanal tirada. Su mercado objetivo se orienta a grupos de amigos de entre 18 y 40 años, y además, a familias con niños. Se diferencia por la atención personalizada de sus dueños, y el ambiente fresco, distendido y relajante, al aire libre.

En la actualidad es muy común observar que las empresas - ya sean pequeñas, medianas o grandes - encuentren importante la gestión que se realiza dentro de la misma con el objetivo de evaluar los resultados obtenidos a través de las estrategias planteadas.

Ante esta situación se establece la necesidad de diseñar un Plan de Negocios que servirá de guía para la administración de la cervecería y pizzería “Green”, ubicada en Yerba Buena, Tucumán. Esta iniciativa busca mejorar la actual situación y obtener mayores beneficios.

Para recolectar toda la información se estudió desde un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), utilizando técnicas como encuestas, observaciones directas y análisis documental.

El emprendimiento fue estudiado y analizado a través de la siguiente estructura: análisis del contexto, entorno y sector; el producto, plan comercial, plan operativo, equipo emprendedor, FODA. El propósito es definir los distintos perfiles del negocio para analizar de manera efectiva la situación actual en el que se encuentra el emprendimiento y establecer las estrategias y acciones a implementar, para optimizar sus actividades, recursos y estructura; analizando en los próximos pasos la viabilidad económica-financiera.

Palabras Clave: *Plan de Negocios- Emprendimiento familiar – investigación de mercado*

Índice

1. Introducción.....	3
2. Presentación del problema.....	3
3. Objetivos.....	4
4. Marco Teórico.....	4
5. Marco metodológico.....	5
6. Desarrollo del Plan de Negocios.....	6
6.1 Análisis del contexto, entorno y mercado.....	6
6.1.1 Análisis del Contexto.....	6
6.1.2 Análisis del sector.....	7
6.1.2 Investigación de Mercado.....	9
6.2 El producto.....	10
6.3 Plan Comercial.....	11
6.4 Plan Operativo.....	12
6.5 Equipo Emprendedor.....	14
7. Conclusión.....	
8. Bibliografía.....	16
9. Apéndice.....	17

1. Introducción

Actualmente las empresas que tienen éxito en el mercado son las que diseñan y aplican planificación estratégica en su accionar tanto interno como externo, adaptándose a tendencias que llevan a la búsqueda de la mejora continua para cumplir las expectativas del cliente y permanecer en el mercado con una correcta ventaja competitiva.

La cervecería y pizzería Green es un emprendimiento familiar, ubicado en Yerba Buena, Tucumán. La misma ofrece pizzas, calzones, empanadas, tartas y sándwiches al horno de piedra napolitano, los cuales pueden ser acompañados por fresca cerveza artesanal tirada. La pizzería se encuentra sobre una avenida utilizada para practicar deportes, caminar, correr, o bien, andar en bicicleta, y posee vista hacia el cerro, lo que permite observar el paisaje, al aire libre, y distenderse con música de fondo.

El objetivo principal de este emprendimiento, además de ofrecer de manera rápida sus productos, es generar una experiencia reconfortante y de calidad para sus clientes. Por eso mismo, Green se destaca por la atención personalizada de sus dueños, quienes atienden mesas, y entablan conversaciones y relaciones con los clientes, generando cierta fidelidad.

La **misión** que guía a Green es: “Somos una Pizzería y Cervecería que brinda experiencias que sobrepasan las expectativas de nuestros clientes a partir de una atención familiar y personalizada, en un ambiente agradable y acogedor acompañado por una variedad de productos de excelente calidad”.

Mientras que su **visión** está orientada a: “Ser una cadena de Pizzería y Cervecería a nivel provincial, reconocida por generar una experiencia única a través de su calidad en la atención y los servicios que brinda, comprometida con el bienestar de sus clientes y de toda la comunidad”.

Los **valores** que Green predicán son:

*Honestidad. Ofrecemos una atención transparente, real y confiable.

*Trabajo en equipo. La tolerancia, el respeto y consideración son prioridades en nuestras actividades.

*Calidez. Brindamos una atención familiar en un ambiente acogedor.

*Innovación continua. Buscamos continuamente nuevas formas para satisfacer a nuestros clientes.

*Lealtad. Si nos mostramos leales y fieles con nuestro equipo y nuestros clientes, ellos nos devolverán esa fidelidad.

2. Presentación del problema

El *problema* que se enfrenta es el desconocimiento de un plan estratégico y de negocios adecuado para el cumplimiento de los objetivos de la pizzería y cervecería “Green” ubicada en Yerba Buena, Tucumán.

Se pueden plantear las siguientes *preguntas*:

- ¿Qué factores y elementos claves debe tener en cuenta por el dueño de Green para desarrollar el negocio de manera exitosa y con competitividad sostenible en el tiempo?

-¿Qué variables del entorno podrían afectar negativa o positivamente la idea de negocio y el desempeño de la empresa?

-¿Cuál es la estrategia competitiva de Green?

-¿Quiénes son los competidores de Green?

-¿Cuál es la estructura de negocios de la cervecería y pizzería?

3. Objetivos

El *objetivo general* es elaborar un plan de negocios que impulse el crecimiento y fortalecimientos de la cervecería y pizzería Green.

Los *objetivos específicos* propuestos son:

- Definir claramente misión, visión y valores de la empresa, y además, la estructura del negocio y estrategias que llevaran al éxito de la empresa.
- Elaborar un estudio de mercado para identificar del mercado proveedores, competidores y potenciales clientes.
- Definir un plan de marketing.
- Desarrollar un análisis económico-financiero, para conocer la rentabilidad y viabilidad del proyecto.

4. Marco Teórico

¿Qué es un Emprendedor?

Andy Freire define al emprendedor como una persona que detecta una oportunidad y crea una organización para encararla. Según Joseph Shumpeter, emprendedores son aquellos que crean innovaciones técnicas y financieras en un medio competitivo en el que deben asumir continuos riesgos y recibir beneficios que no siempre se mantienen en el tiempo. Emprender es el proceso de descubrir, evaluar y aprovechar oportunidades para el desarrollo de nuevos negocios.

¿Qué es un Emprendimiento Familiar?

Un emprendimiento familiar nace cuando un sistema-familia y un sistema-negocio se unen para conformar una empresa familiar. En ese momento se genera una sociedad distinta de una empresa cualquiera, pues en ella están involucrados dos ámbitos en los que suelen moverse las personas: la familia y los negocios.

¿Qué es un Plan de Negocios?

Un plan se define como la intención o proyecto de hacer algo. Es el documento que contiene de manera ordenada y coherente las metas u objetivos, estrategias, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a un fin deseado. Es el desarrollo de una actividad establecida previamente y que se desenvuelve en modo dinámico. Negocio es cualquier actividad en la que, utilizando una serie de recursos materiales e intangibles se pone a disposición de los consumidores productos o servicios con el propósito de lograr un beneficio con su venta.

Un plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que describe un proyecto empresarial de manera integral. Es el resultado de un proceso de planeación. Se trata de una hoja de ruta que sirve para guiar un negocio. Este indica objetivos del proyecto, las estrategias para lograr esos objetivos, los recursos a utilizar, los resultados esperados. El que, el cómo, el cuándo y el porqué del negocio.

Según Andy Freire (Freire, 2004), es un documento de ventas que tiene por objeto transmitir a un posible accionista el entusiasmo y el potencial de concreción de un equipo emprendedor en una actividad específica.

Estructura de un Plan de Negocios según El Manual del Emprendedor

- Resumen ejecutivo
- Mercado, contexto y sector: El análisis de escenarios incluye una serie de dimensiones tales como: Política, Economía, Socio-cultural, Tecnología, Legislación, Ambiental-geográfico. El modelo de Cinco Fuerzas es un método sencillo que permite evaluar las oportunidades y amenazas que ofrece un sector para una empresa que debe decidir el lanzamiento de un nuevo producto, o empezar a competir en determinado mercado.
 - El producto o servicio: Descripción de productos o servicios de la empresa.
 - El plan comercial: Explicar de qué forma van a enterarse los consumidores de su existencia, cómo va a facilitarse operativamente la compra del producto o prestación del servicio, y cuál va a ser la política de precios del emprendimiento.
 - El plan operativo: Deberá indicar cuales son los proveedores de los insumos clave del negocio y el nivel de riesgo de aprovisionamiento que pudiera existir.
 - El equipo emprendedor
 - FODA y Análisis de riesgos.
 - El plan financiero: Debe poder responder 6 preguntas clave: ¿Cuánto dinero va a ganar la empresa?, ¿En qué momento comienza a generar utilidades?, ¿Cuánto capital inicial se requiere para ponerla en marcha?, ¿En cuánto tiempo se recuperará el capital invertido?, ¿Qué rentabilidad obtendrá sobre el capital invertido?, ¿Cuáles son los principales riesgos?

5. Marco metodológico

Para el plan de negocios se utilizará un *enfoque* de investigación mixto. Bajo la investigación cualitativa, se examina el mundo real y en este proceso se desarrolla una teoría coherente de acuerdo con lo que se observa. La investigación cuantitativa aporta en la identificación y planteamiento del problema, tratando sus causas y efectos de forma cuantitativa. Además de establecer los objetivos y la respectiva justificación de la investigación, fundamenta el análisis de los indicadores financieros y la viabilidad de la empresa.

Se trata de un *método* inductivo y deductivo a través del cual se estudian los hechos mediante observación y análisis para obtener resultados y deducir consecuencias del proyecto en dicha investigación. También es un *método* teórico analítico sintético, el cual se utiliza para analizar y sintetizar información ya obtenida con claridad y precisión para el estudio de cada una de sus partes.

En cuanto al enfoque cuantitativo, el *diseño de investigación* es no experimental de tipo transeccional. Este tiene un *alcance descriptivo* ya que con el plan de negocios se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

En relación al enfoque cualitativo, se trata de un diseño investigación – acción, el cual se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para proyectos, procesos y reformas estructurales.

Se utilizarán diversos *instrumentos* para la recolección de datos como entrevistas a expertos, entrevistas a clientes, encuestas vía Google Forms a los distintos clientes potenciales, con el fin de conocer sus gustos, preferencias, etc.

6. Desarrollo del Plan de Negocios

6.1 Análisis del contexto, entorno y mercado

6.1.1 Análisis del Contexto

En lo que respecta a *factores políticos*, se debe tener en cuenta las medidas impuestas debido a la pandemia. El aislamiento obligatorio afecta de forma directa a todo el mercado.

Claramente las medidas tomadas por el Presidente Alberto Fernández, no favorecieron demasiado al rubro gastronómico. Si bien, diversos bares y restaurantes pudieron reconvertirse a través de la venta online, delivery y take away, cientos de empresarios afectados negativamente, se vieron forzados a reclamar mejores condiciones a través de marchas y protestas. Según los datos que maneja la Cámara de Actividades Gastronómicas de Tucumán (CGA), un 20% de los negocios debió cerrar sus puertas de manera definitiva, mientras que un 60% analiza imitar la medida.

En el caso de Green, esta situación política fue una amenaza. Esto es ya que, la cervecería se encontraba en pleno crecimiento y además, en la propuesta de valor cabe destacar la búsqueda de “una experiencia única” en el lugar.

En lo relacionado a la *economía*, se analiza la situación actual del país con lo que respecta al rubro gastronómico así como también las cifras correspondientes de: la variación interanual del PBI en el primer trimestre 2020 fue de -5,4%; la inflación acumulada en el 2020 al mes de Septiembre es del 22,3%; la tasa de variación interanual del IPC, Índice de Precios al Consumidor, en el rubro de “Cafés y Restaurantes” es de 40,6%.

Estos tres índices impactan de manera negativa en Green ya que, un aumento de los precios al consumidor y la inflación, generan un crecimiento en los costos por el precio de los insumos, salarios, alquileres, servicios, etc. Pero también, el PIB y la inflación generan una disminución en el poder adquisitivo de las personas, por lo que el consumidor no puede destinar los mismos montos para entretenimiento y salidas, en este caso gastronomía si sus ingresos se ven afectados por la inflación. .

A nivel Nacional existen dos *organismos* que llevan adelante el control de alimentos: el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) y el Instituto Nacional de Alimentos (INAL), quienes establecen las condiciones sanitarias que deberá seguir la producción, importación, elaboración, envase, almacenamiento, distribución y venta de alimentos para uso humano, con el objeto de proteger la salud y nutrición de la población y garantizar el suministro de alimentos sanos e inocuos.

A nivel provincial se debe cumplir con los *regímenes tributarios*: ingresos brutos y salud pública de la provincia. Además, debe atender sus obligaciones con respecto al IPLA, el cual permite la venta de bebidas alcohólicas en un establecimiento.

Green se organiza actualmente por el régimen de Monotributo, cumpliendo con todos los requisitos de la Ley de régimen simplificado para pequeños contribuyentes y sus reglamentaciones. Debido a la Pandemia, se encuentra la posibilidad de adherirse a una moratoria o plan de pago, para así cumplir con determinadas obligaciones fiscales, estas ofrecen quita de intereses por pago de contado, planes de pago a largo plazos con un pequeño interés, etc.

Actualmente, las empresas se adaptan rápidamente al *entorno tecnológico*, con la finalidad de diferenciar su producto en un mercado competitivo y mejorar sus niveles de eficiencia. Debido a la gran digitalización, los medios de comunicación tradicionales se trasladaron, principalmente, a las redes sociales, por lo que conseguir clientes se volvió una tarea mucho más sencilla. Con presencia en las redes de mayor alcance, un negocio tiene la llave para llegar a su público objetivo.

En el caso de Green, las nuevas tecnologías fueron una gran oportunidad. Contrataron una agencia de marketing para el manejo de redes sociales; además utilizan la opción de “menú virtual”, en donde, a través de un código Qr, captado por la cámara del celular, el cliente tiene disponible todo el menú de Green para realizar su pedido. También tiene la opción de realizar cobranzas con tarjeta de débito y crédito, gracias a la plataforma “Mercado Pago”, mediante el uso de links de pago o de códigos Qr. Esto último proporciona mayor comodidad a los clientes ya que, por ejemplo, al realizar pedidos a domicilio, se envía el link y no tiene que moverse de casa.

Se pueden encontrar dos *tendencias* que marcaron a la sociedad y que ayudó a posicionar a la cerveza. En primer lugar, el término “After Office”, el cual significa “después de oficina”, se lo utiliza para hacer referencia al salir a tomar una cerveza tras la jornada laboral. En segundo lugar, se encuentra el “Happy Hour”, en español “Hora Feliz”, esto es así, ya que todas las cervecerías tienen horarios específicos de promociones especiales como por ejemplo 2x1, o el segundo al 50%.

Estos nuevos puntos representan una gran oportunidad para Green, ya que el mismo se encuentra cerca de un gran complejo de oficinas, por lo que permite aprovechar la tendencia “After Office”. Por otro lado, El “Happy Hour”, también es un aspecto que Green utiliza mucho y atrae a diversos clientes.

Casi todas las empresas del sector suelen realizar diferentes acciones tanto por *responsabilidad ambiental* como por ahorro económico. En Green, el caso más claro es la devolución de botellas de cristal de cerveza o coca cola para que puedan seguir el proceso circular de reciclado. Esta acción lleva a ahorrar toneladas de desechos de plástico del país y un gran ahorro económico.

6.1.2 Análisis del sector

Proveedores

Green cuenta con diversos proveedores, los cuales pueden dividirse en aquellos que distribuyen *materia*, *productos terminados* y, por último, *insumos*.

En cuanto a las materias primas, principalmente tiene un proveedor de harina y aceitunas, y dos proveedores de levadura, a los cuales se les paga de contado. Además, cuenta con dos proveedores de fiambres, como muzzarella, jamón, bondiola, jamón crudo, queso azul, entre otros. Por último, en cuanto a verduras tiene un proveedor importante, al igual que para los frutos que se utilizan para los diversos tragos.

Los productos terminados, en su mayoría, son bebidas. Por un lado, se encuentra las bebidas sin alcohol, cuyo distribuidor es “Coca Cola”, el cual ofrece diversos beneficios, pero el pago es solo de contado. Por el otro, las bebidas con alcohol, más bien cervezas, las cuales provienen de 4 proveedores distintos quienes ofrecen la opción de pagos a cuenta corriente pero se diferencian por las variedades estrellas de cada uno.

Por último, los insumos se refieren a las cajas de pizza, sorbetes, servilletas, bolsas, papel folet, entre otros, los mismos son suministrados por un

solo proveedor. Y también, a aquellos productos de limpieza, como esponjas, detergente, lavandina, alcohol, los cuales pueden comprarse en diversos distribuidores.

Se considera que, aquellos proveedores de fiambres y cervezas tienen un alto poder de negociación, ya que Green para mantener la calidad debe recurrir a determinados proveedores de esos productos, por lo que cambiarlos podría llevar a perder clientes. El resto de los proveedores tienen un menor poder de negociación debido a que hay diversos sustitutos de los mismos, y se eligen en base a la relación precio-calidad.

Compradores

El mercado objetivo al que apunta Green se puede dividir en dos segmentos. Por un lado, grupos de amigos entre 20 y 45 años, de clase media, que buscan relajarse al aire libre desde la tarde, con música y una rica pizza acompañada por una pinta fría. Y por otro lado, familias con hijos, también de clase media, quienes eligen Green para comer por las noches. Generalmente, ambos segmentos están conformado por personas que residen en Yerba Buena. Pero esto no deja de lado a aquellos que vienen desde San Miguel de Tucumán y de Lomas de Tafi.

Ambos segmentos, tienen un poder adquisitivo medio, y destinan parte de sus ingresos a consumir alimentos y bebida fuera de casa. Actualmente, la mayoría de los clientes son deportistas, que realizan actividad física y luego, pasan para refrescarse con cervezas y comer pizzas. Los mismos buscan un ambiente distendido, relajado, al aire libre y con buena atención.

Los clientes tienen un bajo poder de negociación, debido a que son miles de consumidores; y no tiene clientes que representen un importante porcentaje de la facturación de Green.

El proceso de compra del cliente es muy sencillo. Los clientes fieles ya tienen definido ir a Green y tomar el servicio. En cambio, los nuevos clientes que pasan por la zona, se sienten atraídos por el estilo del lugar y la cantidad de gente sentada.

Competidores Directos

La gastronomía es un rubro con alta rivalidad, en todas las cuadras se puede encontrar al menos un café, pizzería, cervecería, hamburguesería. Para Green la rivalidad de competidores directos es demasiada alta ya que existen muchos competidores cercanos y con gran presencia.

El principal atributo en el que se puede establecer diferenciación con respecto a la competencia es la atención personalizada a cada uno de sus clientes. Al ser un emprendimiento familiar, todos los integrantes de la familia aportan su granito de arena, creando fuertes vínculos con sus clientes. Además, Green se diferencia por su excelente calidad y variedad de productos, ya que cuenta con un menú con diversas opciones.

El mayor competidor de Green es "Craft", que se encuentra a solo una cuadra de Green, y ofrece los mismos productos: pizzas y cerveza. Su principal fortaleza, es el reconocimiento de su marca y de sus dueños, y su debilidad es que vende pizzas de solo seis porciones, algo que no es muy atractivo para los clientes.

Competidores Indirectos – Sustitutos

Se consideran competidores sustitutos a aquellos que también venden cerveza, destacándose por la oferta de otro producto alimenticio, como hamburguesas, pero que podrían añadir la pizza a su menú. Y los distintos restaurantes que si bien ofrecen diferentes platos, son una opción al momento de elegir un local gastronómico.

Por ejemplo, en el mismo complejo que Green se encuentran “Tocka”, que se destaca por sus hamburguesas, y “La Calle”, que atrae a sus clientes por la gran variedad de cervezas artesanales que ofrece. Cuando en uno de estos no hay mesas disponibles, el cliente decide pasar su tiempo en otro restaurante del mismo complejo.

Teniendo en cuenta la situación de pandemia actual, la cartera de competidores sustitutos llega a ser más amplia, debido a que todas las opciones de Yerba Buena, se encuentran en una misma plataforma, Pedidos Ya. Aquí, los consumidores pueden elegir entre los diversos restaurantes de la localidad.

Competidores Potenciales

En cuanto a las barreras de entrada del sector, los requerimientos de capital, no son muy altos ya que sus establecimientos requieren una mediana inversión en comparación a otros de su rubro. Otra baja barrera es el atractivo del sector y la gran moda de abrir cervecerías.

La principal barrera de entrada es la diferenciación de producto o del servicio prestado. En la gastronomía son puntos claves para que los clientes regresen, ya que la lealtad de un cliente se mantendrá siempre y cuando el producto sea de óptima calidad. También puede considerarse la curva de aprendizaje de la industria de la gastronomía. Conocer a los clientes es el punto más importante para este tipo de mercado.

En el caso de Green, la barrera de diferenciación se supera a través del servicio prestado, ya que ofrece un servicio de calidad, familiar, y reconfortante. En poco tiempo, el mismo logró una gran cartera de clientes leales, lo que se considera una gran ventaja. Además, su ubicación es un gran punto en el cual se destaca.

6.1.2 Investigación de Mercado

Problema: Green No tiene identificado claramente cuáles son los competidores directos e indirectos, falta de precisión en la segmentación y selección de/l los mercado/s meta.

Objetivos: Identificar los segmentos de mercado, competidores directos e indirectos y reconocer las variables relevantes para la toma de decisión de los consumidores.

Metodología: La investigación tendrá un enfoque mixto, es decir tanto cuantitativo como cualitativo.

En cuanto al enfoque cuantitativo, el *diseño de investigación* es no experimental de tipo transeccional. Este tiene un *alcance descriptivo* ya que con el plan de negocios se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

En relación al enfoque cualitativo, se trata de un diseño investigación – acción, el cual se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para proyectos, procesos y reformas estructurales.

Técnicas de recolección de datos:

*Encuestas: Son cuestionarios a través de la plataforma “Google Forms”, que apuntan a recaudar información sobre los clientes actuales de la pizzería, y además, sobre a quienes consideran competencia o sustitutos.

Desarrollo:

La consumación de la *encuesta* establece la base para obtener la información deseada para satisfacer los objetivos de la investigación de mercado. La encuesta fue implementada a 200 personas a través de Google Forms.

Los resultados obtenidos son:

*Se pudo analizar en las respuestas de los encuestados que las opciones “pasar tiempo con amigos” e “ir a un bar o restaurante”, predominan sobre las otras opciones para pasar el tiempo libre. Por lo tanto, Green en su plan comercial podría incluir acciones con promociones o días especiales de amigos, para que los que deciden pasar su tiempo con amigos lo hagan en Green.

*A la hora de salir a comer, las opciones más elegidas fueron restobar, pizzería y comida rápida. Además aquellos lugares a los cuales los encuestados concurren frecuentemente son restobar, comida rápida, pizzerías y restaurantes. A partir de esta información, se concluye que si bien las pizzerías están entre las opciones más elegidas, también se encuentran los competidores indirectos, ante los cuales es importante definir distintas estrategias competitivas para así enfrentarlos y diferenciarse.

*En cuanto a las variables más importantes utilizadas por los encuestados para elegir un lugar, se encuentran calidad, atención y lugar. Estos son aquellos elementos diferenciadores que Green incluye en su propuesta de valor. Gracias a la información obtenida, se aconseja mantenerlos en el tiempo como ventaja competitiva, ya que son altamente valorados por los clientes.

*Se concluye que los competidores directos de Green son “Jimmy Willy”, “La Pizzada”, “Craft”, “Pizza Ocho” y “El Almacén de Pizza”. Es de vital importancia definir estrategias de posicionamiento y comunicación para diferenciarse de los mismos, por ejemplo contar con aquellas variables que los encuestados tienen en cuenta al elegir un lugar para comer.

*La mayoría de aquellos que conocen la pizzería, se enteraron por recomendaciones. Entonces, se pueden concluir que la estrategia de marketing más fuerte es el “boca en boca” y además, se recomienda apuntar a aumentar la participación en las redes sociales.

*Casi la mitad de los que conocen Green, se fidelizaron y consumieron una gran cantidad de veces, esto quiere decir que están satisfechos con el servicio/productos que recibe/consume. Lo mejor sería buscar estrategias para fidelizar a la otra mitad restante, por ejemplo a través de mejoras en el plan comercial.

6.2 El producto

La cartera de productos de Green, está compuesta por pizzas, calzones, empanadas, tartas, sándwiches, cervezas artesanales e industriales, y bebida sin alcohol entre otros.

En cuanto a las pizzas, Green cuenta con 21 variedades, entre ellas se puede nombrar a las más pedidas: napolitana, ternera, capresse y rúcula con jamón

crudo. En su mayoría, contienen salsa especial de Green, muzzarella y aceitunas, y se les añaden los agregados que las hacen diferentes. Todas las variedades vienen en tamaño individual, es decir de cuatro porciones, y en tamaño normal, de ocho porciones. Para ofrecer un mayor valor los consumidores pueden optar por agregar bordes rellenos de cheddar o muzzarella por un costo adicional, y también, elegir distintas combinaciones de las variedades, de acuerdo a sus gustos y preferencias. Los calzones, al igual que las pizzas, vienen en 21 variedades. Estos se realizan con masa especial de Green, salsa, muzzarella, aceitunas y los agregados específicos. Los mismos se destacan por su gran tamaño, pudiéndose compartir entre varias personas.

En relación a las empanadas, ofrece ocho tipos diferentes, entre ellos, carne suave y picante, pollo suave y picante, queso y cebolla, jamón y queso, ternera y queso, y por último, sfijas. Generalmente, las mismas son pedidas como “entrada” antes de la comida principal. Las tartas vienen de cuatro tipos: calabaza, espinaca, pollo y puerro, y zapallito. Estas se encuentran como opción en el menú para aquellas personas que desean alimentarse de manera más saludable. Los sándwiches son una opción extra para aquellas personas que van por las tardes y no en el horario de la cena. Los mismos vienen en un pan de pizza especial y sus ingredientes dependen de la opción: pampeano (ternera, queso, tomate y lechuga), bondiola (bondiola y queso), calabresa (queso y cantimpalo), argentino (jamón y queso), jamón crudo con queso, irlandés (jamón crudo y rúcula) y lomito con tomate, lechuga y huevo.

En cuanto a la bebida, Green ofrece dos tipos: sin alcohol, la marca Coca Cola; y con alcohol. Estas últimas pueden ser cervezas industriales, como Heineken; cervezas artesanales, contando con 5 canillas, en donde las variedades dependen de la estación; y por último, tragos como Campari, Gin Tonic, Fernet, Daikiri, entre otros.

El valor que la empresa brinda a sus clientes es la relación precio-calidad, ofreciendo productos con la mejor materia prima, a un precio accesible y competitivo. La atención personalizada de sus dueños y el lugar agradable, con buena vista y al aire libre, conforman el producto aumentado proporcionado.

6.3 Plan Comercial

Estrategia de precios

La estrategia de precios implementada es la fijación de precios basados en el valor para el cliente, cuando este consume Green no solo consumirá alimentos, sino un servicio personalizado y de calidad.

Además, para estimar el precio se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

*El costo variable del producto: Es el valor base de la materia prima e insumos utilizados.

*La competencia: Analiza los precios del mercado para crear una referencia.

*Margen bruto: Corresponde al porcentaje esperado de ganancia.

En el caso de cobranzas con tarjeta de débito o crédito, se cobra un recargo adicional sobre el precio base, debido a los gastos operativos de Mercado Pago. Además, el costo de envío en casos de delivery, va a cargo de los clientes de acuerdo a la zona.

Estrategia de comunicación y distribución

Debido a que la creciente globalización y al avance de las herramientas tecnológicas hace que Green deba utilizar los siguientes canales de comunicación:

En primer lugar, Instagram. Cuando las personas entran a esta red social, lo que encuentran es entretenimiento, placeres, todo tipo de emociones que son transmitidas a través de las imágenes profesionales o no, son compartidas para que los usuarios las vean y de alguna manera experimenten lo que puede decir una simple imagen. Aquí, funciona una especie de “boca en boca virtual”, este consiste en que un consumidor publique algo referente a la marca invitando a sus amigos a seguir el contenido.

Otra red social es Facebook, que permite compartir contenidos relevantes y con segmentos específicos al que se desea llegar. Logra contactar a través de las publicaciones y entablar conversaciones directas con los clientes potenciales, llegando de manera oportuna a grupos de personas con necesidades e intereses en común.

Ambas redes sociales se encuentran a cargo de una agencia de marketing especializada. Los mismos se encargan del diseño gráfico de piezas, generación de contenido y comunicación con el público.

En el momento de cerrar ventas, se utilizan diversos medios. En primer lugar, a través de un teléfono fijo, en donde se recibe directamente el pedido del cliente. También cuenta con la aplicación WhatsApp. En ella, se busca generar un vínculo con el cliente a partir de la atención personalizada. Esta herramienta gratuita permite comunicarse con el mercado objetivo de una forma sencilla y efectiva. Además, sirve para automatizar, organizar y responder rápidamente los mensajes. Y por último, realiza ventas a través de las plataformas de Pedidos Ya y Rappi, grandes compañías de delivery online.

Todos estos canales globalizados, no dejan de lado el marketing tradicional como por ejemplo la entrega de folletos, imanes, entre otros. Y claramente, el “boca en boca”, que nunca dejará de ser una herramienta poderosa de marketing.

A la hora de la entrega, se utiliza un canal de distribución directo cuando los pedidos son realizados por teléfono o Whatsapp, se suministra los productos al consumidor final sin intermediarios. La misma puede darse de dos formas: envió a domicilio o modalidad “take away” por el cliente. En el caso de ventas por Pedidos Ya o Rappi, los mismos son entregados por cadetes enviados por dichas empresas siendo estas empresas otro canal para llegar a los clientes.

6.4 Plan Operativo

Necesidades de materia prima e insumos

Al ser una empresa gastronómica requiere tanto de materia prima como de insumos. La materia prima es aquella utilizada para la producción de los productos ofrecidos en la pizzería, tales como pizza, calzones, tartas, entre otros. Las principales son:

- *Harina, la misma es suministrada por un proveedor que se destaca en el rubro, por lo tanto es de fácil y rápido adquisición.
- *Levadura y sal, estas se compran a diversos proveedores de fácil acceso, en el caso de un desabastecimiento de uno, hay otras opciones.
- *Muzzarella, es especial ya que produce una diferenciación percibida por el cliente en relación con la competencia. Su proveedor es un gran distribuidor y conocido de la empresa, siendo una excelente opción como proveedor.
- *Fiambres, aceitunas y condimentos. Dan el toque final a los productos.

*Verduras, son fáciles de conseguir por la gran oferta.

En cuanto a los insumos, los más importantes, son: Cajas de pizza y empanadas, bolsas, papel folex, servilletas.

Procesos Claves

Los procesos principales de Green son:

*Compras. El sector cocina y recepción realizan planillas con la materia prima e insumos faltantes para poder funcionar correctamente. El dueño realiza las compras de acuerdo a las mismas, y son entregadas al comienzo de la jornada.

*Producción. Al comienzo de cada jornada, el cocinero realiza la producción necesaria para satisfacer la demanda del día. El mismo se encarga de preparar la mezcla, amasar, dejar leudar y controlar, amasar y cortar, y por último pre-hornear.

*Atención al cliente. Esta puede ser atención en el local, por delivery propio o delivery de las plataformas de Pedidos Ya y Rappi.

La primera es la más compleja ya que dura toda la estadía del cliente. Comienza cuando el cliente llega al establecimiento, el mozo de turno se presenta, ofrece la carta y toma el pedido. El mismo notifica en recepción el pedido para el correcto registro. Recepción se encarga de enviarlo a cocina para su preparación. Una vez finalizado el pedido, es servido en tiempo y forma al cliente. El mozo se encuentra a disposición constante del cliente. Cuando solicita la cuenta, recepción la emite, el mozo la entrega y realiza la cobranza.

En la segunda, se recibe la llamada, se toma el pedido y la información del cliente, se registra el mismo en el sistema de gestión y se notifica el total a pagar. Luego, se envía a cocina el pedido para comenzar la preparación. Una vez listo el pedido, es enviado al cliente y cobrado.

En la última alternativa, el pedido llega directamente a una base proporcionada por la plataforma. Se imprime el pedido y envía al sector cocina para su producción. Se guarda el producto en el paquete y queda listo para ser entregado al cadete. El cadete busca el pedido, realiza el pago y luego lo entrega al cliente. En estos casos de ventas por pedidos ya, el cadete paga con plata propia y al cobrar al cliente, se lo reintegra, por ende no necesita volver al local.

Maquinarias y equipos

En Green, se encuentra principalmente el horno de barro, que es aquel que permite hacer la magia y satisfacer al cliente. Además, cuenta con tres freezer y cuatro heladeras para el resguardo de bebidas, y mercaderías. También, hay una computadora e impresora de comandas que permiten llevar un seguimiento de las mesas y de la caja para un mayor control. Y por último, un equipo de sonido cuyo fin es ofrecer música para brindar el ambiente relajado y distendido.

Edificio e Instalaciones

Green alquila un local ubicado en el Complejo Capitalia, en Yerba Buena. La ventaja del mismo es su gran ubicación, en una gran esquina y al aire libre. Pero la gran desventaja es el pequeño tamaño del local, lo que impide poner mesas dentro y, a veces, un movimiento de personal ajustado. En el alquiler, las instalaciones ya contaban con un horno de barro, cocina, extractor, entre otros.

6.5 Equipo Emprendedor

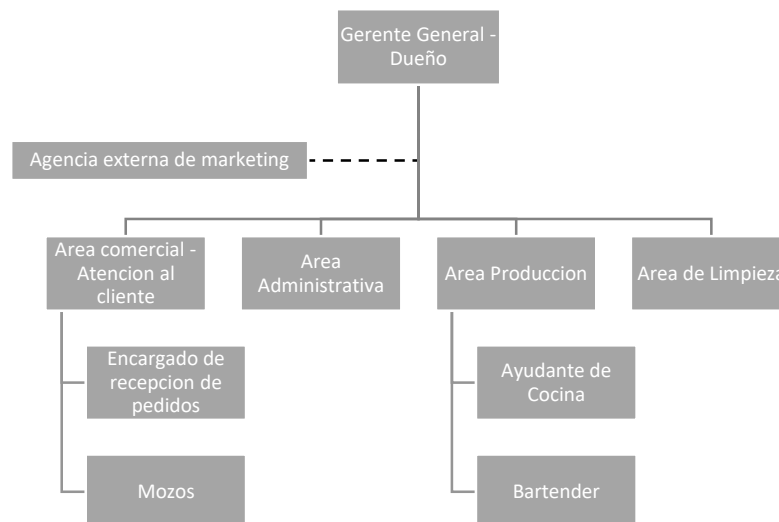
La conducción de Green está a cargo de su dueño Pablo, quién es el encargado de la dirección, coordinación y control de la Pizzería. También desarrolla tareas como ser: relevamiento, negociación, compras y pagos a proveedores.

La parte administrativa de la pizzería está a cargo de la hija del dueño, Agostina, quien se encarga de relevar información importante referida a empleados, ingresos, gastos, pagos e inversiones. También realiza seguimiento de las cuentas corrientes con los proveedores, analizando fechas de vencimiento, medios de pagos, importes, etc.

En cuanto a la atención al cliente, la encargada principal es Fernanda, esposa del dueño de Green, quien se ocupa de la coordinación del personal de atención. En este sector se encuentra el encargado del registro de pedidos en el sistema de gestión, pase del pedido a la cocina. De Martes a Domingo hay un mozo, y de viernes a domingo, hay dos más ya que estos son los días de alta, papel de mucha relevancia ya que se encarga de ofrecer un excelente y distintivo servicio

En el sector cocina se encuentra el cocinero, él es quien realiza todas las preparaciones necesarias para ofrecer productos de calidad a los clientes y además cuenta con un ayudante, quién le brinda el apoyo necesario para cubrir todas las tareas. Para la realización de tragos y jugos, se cuenta con un barman, quién tiene el conocimiento para preparar excelentes bebidas. Para el sector bacha, hay una persona responsable de mantener una correcta limpieza de las vajillas.

El marketing de Green se encuentra tercerizado por una empresa proveedora de dichos servicios. Los mismos se encargan del diseño y manejo de redes sociales, generando contenido atractivo para los consumidores, y respondiendo sus mensajes y comentarios.



6.6 FODA

Es una herramienta de análisis estratégico para diagnosticar los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) con el objetivo de establecer estrategias competitivas.

<p style="text-align: center;"><i>Fortalezas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> *Excelente ubicación. *Atención personalizada a cada uno de sus clientes. *Cartera de clientes fieles. *Cercanía a proveedores y buenas condiciones de entrega. *Variedad de productos en la carta. *Ambiente atractivo y distendido, al aire libre. 	<p style="text-align: center;"><i>Debilidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> *Inexistencia de estructura organizacional. *Sin un plan integral para el uso de las redes sociales. *Negocio estacional, bajos niveles de ventas en temporada invierno ya que es al aire libre.
<p style="text-align: center;"><i>Oportunidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> *Nuevas tecnologías en el sector gastronómico, por ejemplo: menú virtuales. *Creciente demanda de los consumidores de cervezas *Crecimiento de la moda After Office y Happy Hours. 	<p style="text-align: center;"><i>Amenazas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> *Alta rivalidad, existencia de muchos competidores directos. *Ingreso frecuente/continuo de otros competidores. *Economía inflacionaria y cambiante; baja en el poder adquisitivo. *Pandemia actual/cuarentena, restricciones para apertura de locales gastronómicos.

7. Conclusión

La elaboración de un plan de negocios es una herramienta útil para conocer las debilidades y fortalezas del emprendimiento, a través de una visión holística, para comprender y tener en cuenta futuras consideraciones que permitan que el negocio se lleve a cabo de la forma más apropiada y eficiente posible.

Se desarrolló el modelo de plan de negocios propuesto por el Manual del Emprendedor, ya que era el que más se adaptaba al emprendimiento y al mercado en el que está inserto. Un plan de negocios bien estructurado y detallado es clave para transformar los datos actuales en información valiosa.

Luego de una exhaustiva investigación y análisis se puede concluir que Green es un negocio en pleno crecimiento, dadas las circunstancias internas y externas a él.

A partir del análisis realizado, se presentan conclusiones:

- *El entorno en el cual se encuentra Green es totalmente dinámico, por lo que sería importante contar con valores como proactividad, dinamismos, adaptación y no resistencia al cambio.

- *Es primordial para el emprendimiento cumplir con todos los requisitos legales y estar al corriente con todas las obligaciones fiscales. Green debe asegurarse de seguir cumpliendo con las obligaciones del Régimen simplificado (Monotributo), inscribirse en la Dirección General de Rentas para el pago del impuesto a Ingresos brutos y de Salud Pública.

- *En la actualidad, un aspecto muy valorado por muchos individuos de la sociedad es la responsabilidad social y ambiental. Por esto mismo, sería oportuno que Green se involucre más en la movida verde a través de distintas acciones como tener puntos en la pizzería en donde los consumidores puedan separar los distintos materiales; separar colillas de cigarro y enviarlos a un centro específico; reducir la entrega de sorbetes, entre otras.

*Se recomienda realizar alianzas estratégicas distintos proveedores, para asegurar su proveeduría y aumentar el reconocimiento de ambas partes.

*Para enfrentar a los competidores directos, primero es importante mantener la propuesta de valor de Green que brinda diferenciación: la atención personalizada a cada uno de sus clientes. Y además, reforzar el plan comercial para aumentar el reconocimiento de marca.

*Utilizar estrategias de marketing para combinar dos aspectos que eligen los clientes en sus tiempos libres: salir a comer y salir con amigos. Por ejemplo, implementar promociones, sorteos, premios, entre otros.

*Reforzar y reinventarse continuamente en las variables calidad, atención y lugar, ya que estas son altamente valoradas por los clientes.

*Actualmente la estrategia de marketing más fuerte es el “boca en boca” pero se recomienda apuntar a aumentar la participación en las redes sociales.

*Se formulan la misión, visión y valores para guiar la toma de decisiones de la pizzería.

*Es de vital importancia definir claramente los roles y estructura del emprendimiento para el buen funcionamiento.

8. Bibliografía

- Freire, A. (2004). *Pasión por Emprender*. Buenos Aires: Aguilar.
- *Manual del Emprendedor*. (2013). Buenos Aires.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico DF: Mc Graw Hill.
- Villaran, K. W. (2009). Plan de Negocios, Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Perú: Usaid.
- Conocidos restaurantes comienzan a bajar sus persianas por la pandemia en Tucuman. <https://www.eltucumano.com>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. <https://www.indec.gob.ar/indec/web>
- IPC en Argentina <https://datosmacro.expansion.com>

9. Apéndice

Encuesta

Este cuestionario está destinado a consumidores gastronómicos de Tucumán y forma parte de una Investigación para la Práctica Profesional en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán. Se solicita responder el presente cuestionario con la mayor sinceridad posible. Las respuestas serán confidenciales y anónimas. No le tomará más de 5 (Cinco) minutos en completarlo.

*Sexo: Masculino__ Femenino__

*Edad: Entre 18 y 30__ Entre 31 y 40__ Mayor a 40__

*Ocupación: Estudiante__ Trabajo dependiente__ Trabajo independiente__ Otro__

*Lugar de Residencia: Yerba Buena__ San Miguel de Tucumán__ Otro__

*¿Qué hace en su tiempo libre? Caminar/Pasear__ Compras__ Encuentro con amigos__ Bares/Restaurantes__ Otro__

*¿Qué elige a la hora de salir a comer? Pizzería __ Restobar__ Restaurante__ Parrillada__ Comida Rápida__ Otro__

*¿A qué lugar/es concurre con mayor frecuencia? (Elegir 2) Pizzería __ Restobar__ Restaurante__ Parrillada__ Comida Rápida__ Otro__

*Califique cada una de las variables que tiene en cuenta a la hora de elegir un lugar para comer. Precios__ Variedad de productos__ Calidad__ Atención__ Lugar/ambientación__ Accesibilidad/Estacionamiento__ Rapidez__ (Rango 1 menos importante, 4 más importante)

*¿A cuál pizzerías compra/concurre con mayor frecuencia en Yerba Buena? (Máximo 3 opciones) La Pizzada__ Craft__ Jimmy Willy__ Pizza 8__ Green__ El Almacén de Pizza__ Otra__

*¿Conoce Green? Sí__ No__

(Si dice no, finaliza. Si dice sí, sigue)

*¿Cómo se enteró de Green? Por referencia de conocidos__ Por las redes sociales__ Por Pedidos ya__ Otra__

*¿Cuántas veces visitó/compró Green? Nunca__ Menos de 2 __ De 3 a 5__ Más de 5__

*Compra: En el local__ Pedido Ya__ Rappi__ Teléfono__ (Elegir todas las opciones correctas)

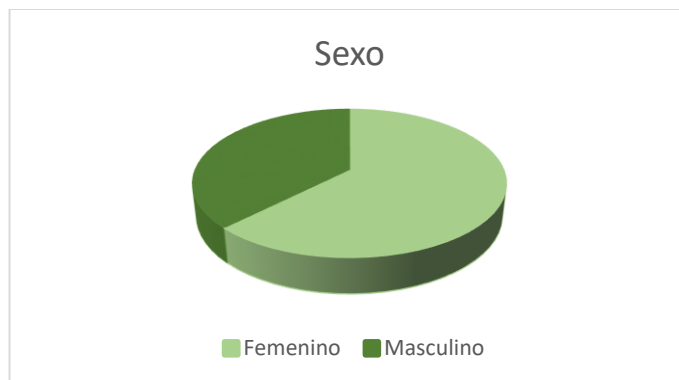
*¿Qué es lo que más le gusta de Green? (Máximo 3) Bebida__ Comida__ Atención __ Variedad__ Ubicación__ Cordialidad__ Ambientación __ Precios__ Rapidez__ Promociones__ Otra__

¡Muchas gracias por su tiempo!

Análisis e Interpretación

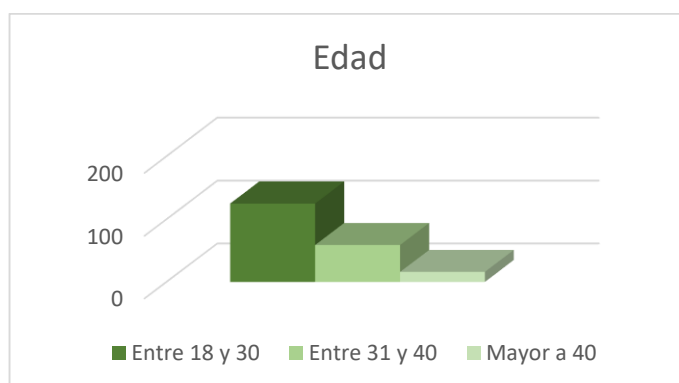
A continuación se presentan los resultados de los datos obtenidos en la encuesta realizada.

El tamaño de la muestra fue de 200 individuos, de los cuales 125 personas, el 62,5% pertenecen al sexo femenino, y 75 personas, el 37,5% son del sexo masculino. El objetivo de Green es generar una experiencia única para todos los individuos de la sociedad, por lo que se recomienda buscar estrategias comerciales para atraer más consumidores de sexo masculino.



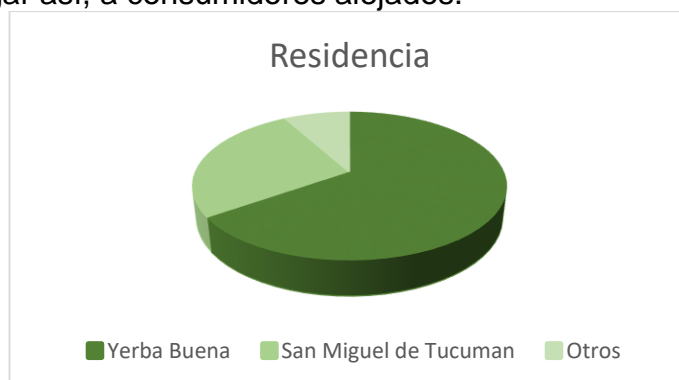
Fuente de elaboración propia

En cuanto a la edad, se detectó que un 62,5% de los encuestados pertenece al rango de edad entre 18 y 30 años. El grupo siguiente, son aquellos mayores de 40 años, que equivalen a un 29,5%. Y por último, la minoría pertenece al grupo de 31 a 40 años, siendo solo un 8% de la muestra. Aquí, se define los consumidores actuales son jóvenes o bien aquellos adultos ya mayores de cuarenta. Dicha información sirve para la definición de las estrategias comerciales de acuerdo al público, como por ejemplo la realización de eventos, manejo de redes, etc.



Fuente de elaboración propia

Teniendo en cuenta su ubicación, el 65,3%, es decir 131 personas se encuentran en la localidad de Yerba Buena. Un 26,6% viven en San Miguel de Tucumán, 53 personas. Y el 8,1% restante, residen en otras localidades como Tafi Viejo, La Banda, Lomas de Tafi y Lules. En este punto, queda claro que más de la mitad residen en Yerba Buena, pero se podrían utilizar otras estrategias de distribución para llegar así, a consumidores alejados.

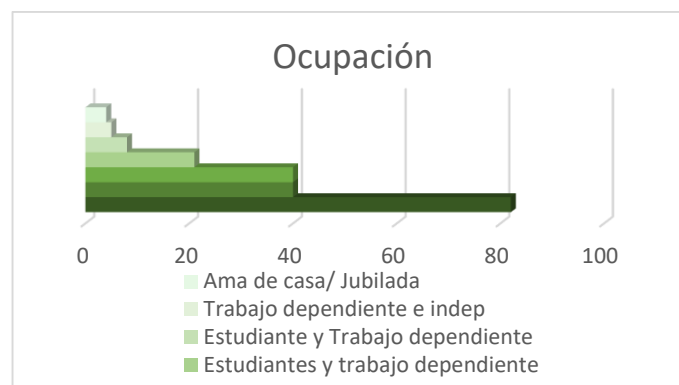


Fuente de elaboración propia

En cuanto a la Ocupación de los encuestados:

- *8 personas respondieron ser estudiantes con trabajo dependiente.
- *21 personas son estudiantes y con trabajo independiente
- *5 personas tienen ambos tipos de trabajos, dependientes e independientes.
- *82 son solo estudiantes.
- *40 solo tienen un trabajo dependiente.
- *40 solo tienen un trabajo independiente.
- *4 corresponden a ama de casa o jubilada.

En base a los datos expuestos, se concluye que el 55,5% de los encuestados pertenecen al grupo de estudiantes, 111 personas. El 30,5% tienen trabajo independiente; 24% tienen trabajo dependiente.

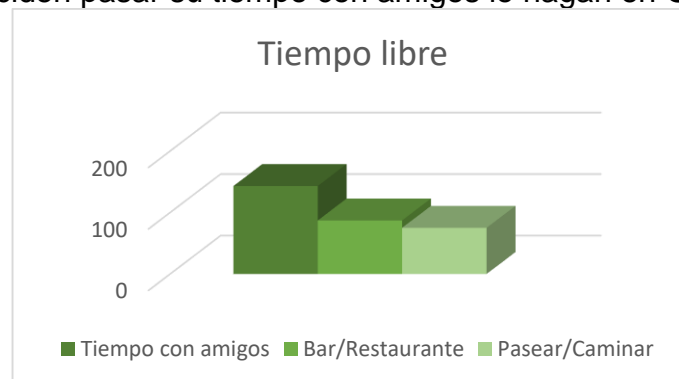


Fuente de elaboración propia

En cuanto a la pregunta qué hacen en sus tiempos libre, los encuestados eligieron las opciones de la siguiente manera:

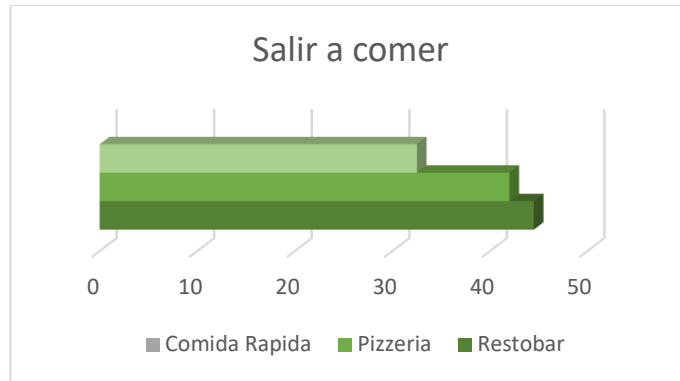
- *Un 71,5% deciden pasar tiempo con amigos.
- *El 43,5% eligen ir a un bar o restaurante.
- *Y el 37,5% elige salir a pasear o caminar.

Estos datos ofrecen información importante para el plan comercial de Green, ya que por ejemplo podrían realizarse promos o días especiales de amigos, para que los que deciden pasar su tiempo con amigos lo hagan en Green.



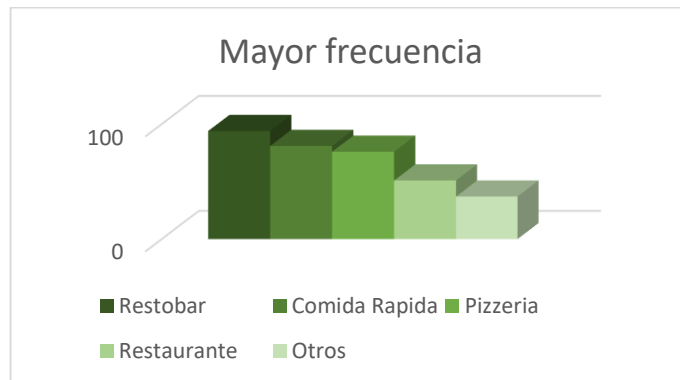
Fuente de elaboración propia

A la hora de elegir donde salir a comer, la opción más seleccionada fue restobar, votada por el 44,5% de los encuestados. El 42% de los participantes eligieron pizzería como una de sus opciones. Y por último, la comida rápida es una alternativa seleccionada por el 32,5% de los encuestados.



Fuente de elaboración propia

En relación a la elección de mayor frecuencia de todas las opciones (339 respuestas) se puede concluir que restobar tiene el 27,7% de los votos; comida rápida un 24%; pizzería un 22,4%; restaurantes 15% y el 10,9% restante son opciones como parrillada, sanguchería, cervecería.



Fuente de elaboración propia

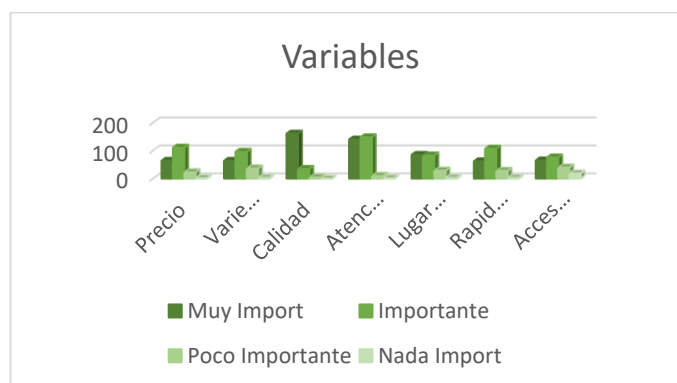
Con la información de los dos gráficos anteriores, quedan claramente señalados los principales competidores indirectos, también llamados sustitutos, tales como restobar, restaurante y comida rápida. Green debe definir distintas estrategias competitivas para así enfrentarlos y diferenciarse.

Al considerar la importancia brindada a cada una de las variables a la hora de elegir un lugar para comer, las respuestas respecto a las variables fueron:

- *En cuanto a la calidad, el 98% de los encuestados la considera muy importante e importante.
- *La atención es muy importante/ importante para el 94% de los participantes.
- *El lugar o ambientación es importante para un 85,5%
- *Solo el 67% considera al variable precio como importante.
- *El 84,5 considera importante la rapidez del servicio recibido.
- *La variable "variedad de productos", es de importancia para el 80%.
- *La accesibilidad o estacionamiento es importante para el 70,5%.

Se puede concluir, entonces, que la calidad y la atención son de suma relevancia en un muy alto porcentaje más del 90% de los encuestados; las variables lugar, rapidez y variedad son consideradas también como importantes en un porcentaje por debajo de las antes mencionadas, entre el 80 y el 85% de los encuestados. Además cabe resaltar que la de menor porcentaje, 67% de los encuestados, seleccionaron al precio como una variable de importancia.

Las variables calidad, atención y lugar son aquellos elementos diferenciadores que Green incluye en su propuesta de valor. Se aconseja mantenerlos en el tiempo ya que son altamente valorados por los clientes.

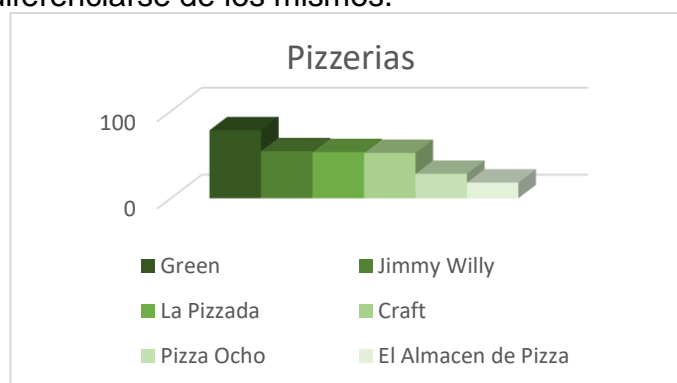


Fuente de Elaboración propia

A partir de la pregunta de las pizzerías a las que concurre con mayor frecuencia, se pueden definir los competidores de Green, que fue seleccionada por 78 personas. En este caso, las opciones más seleccionadas fueron:

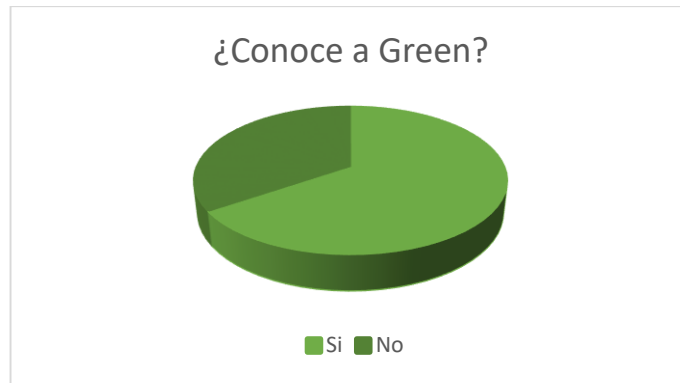
- *Jimmy Willy, con 54 personas.
- *La Pizzada, elegida por 53 personas.
- *Craft, donde concurren 32 personas con frecuencia.
- *Pizza ocho, elegida por 28 personas.
- *El Almacén de Pizza, con 18 personas.

A partir de dicha información, se definen los principales competidores directos de Green y se recomienda definir estrategias de posicionamiento y comunicación para diferenciarse de los mismos.



Fuente de elaboración propia

Del total de la muestra, el 65,5% es decir, 131 personas conocen a Green, y el 34,5% restante, no conoce. Es de vital importancia mejorar las estrategias de comunicación para así abarcar a una mayor porción del mercado.



Fuente de Elaboración propia

De aquellos que están enterados de Green, el 93% lo conoce por referencias de otros, estos equivalen a un total de 122 personas. Solo el 4% lo conoció a través de las redes sociales. Un 2% al verlo pasar y un 1% por Pedidos Ya o Rappi. Aquí, se pueden concluir que la estrategia de marketing más fuerte es el “boca en boca” y además, se recomienda apuntar a aumentar la participación en las redes sociales.

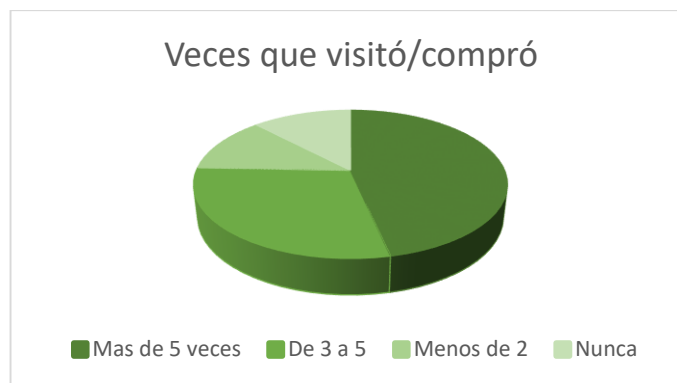


Fuente de Elaboración propia

En cuanto a la cantidad de veces que visitaron la pizzería y cervecería, los resultados fueron:

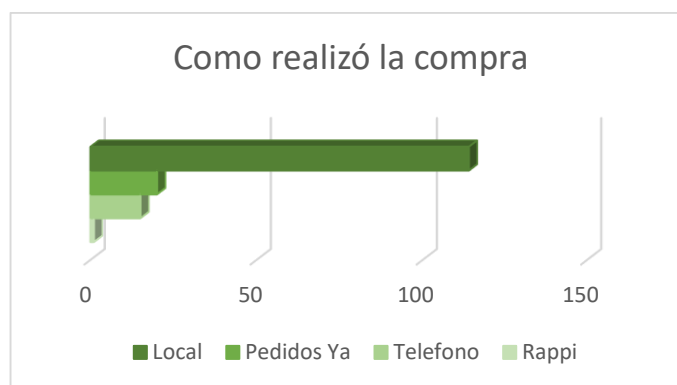
- *El 46,6% visitaron o compraron Green más de cinco veces.
- *El 29% de tres a cinco veces.
- *Un 12,2% compró menos de dos veces.
- *Y por último, el 12,2% nunca consumió de Green.

En este punto se puede ver que casi la mitad de los que conocen Green, se fidelizaron y consumieron una gran cantidad de veces, esto quiere decir que están satisfecho con el servicio/productos que recibe/consume. Lo mejor sería buscar estrategias para fidelizar a la otra mitad restante, por ejemplo a través de mejoras en el plan comercial.



Fuente de Elaboración propia

Los que alguna vez compraron en Green, lo hicieron por los siguientes medios: 114 personas directamente fueron al local, 20 por Pedidos Ya, 15 por teléfono y solo uno por Rappi.

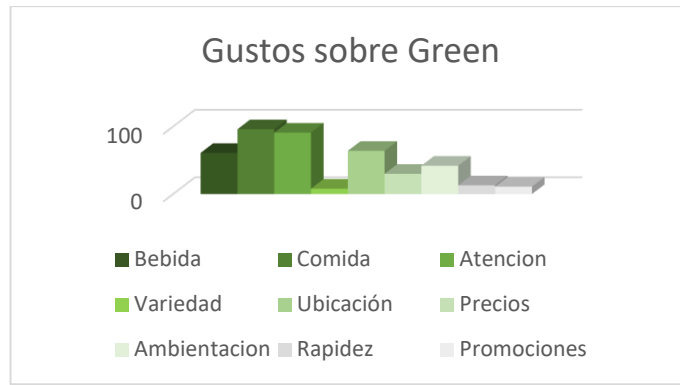


Fuente de Elaboración propia

En base a la pregunta de opción múltiple genérica, que permite seleccionar más de una respuesta - qué les gusta más de Green – se puede concluir:

- *La variable comida, fue seleccionada por el 73,3% de los que asistieron.
- *Otra importante variable, es la atención que se ofrece, la cual fue elegida por el 69,5%.
- *Luego, tomaron importancia la ubicación con un 48,9% y la bebida con un 46,6%.
- *La ambientación les gusta al 32,1% de los encuestados que asistieron.
- *La variable precios fue seleccionada como importante por 22,9%.
- *La rapidez, promociones y variedad fueron las variables con menos presencia en los gustos de los consumidores encuestados. Abarcando entre las 3 variables un 24,4%.

Los resultados obtenidos sirven como punto de partida para definir los aspectos más valorados por el cliente y aquellos que necesitan mayor esfuerzo por parte de la empresa.



Fuente de Elaboración propia