

Perspectiva de ingresos de nuevas empresas en la industria del Fast Food

Universidad de Ciencias Empresariales y
Sociales

Master en Administración y Marketing Estratégico

Lic.Sandra Pereira

Buenos Aires, 2001

Índice

tema	pagina
1.Objetivos	3
2.Introducción. El Fast Food en el mundo	5
3.Identificación y Segmentación del negocio. Definición de la actividad	6
4.Datos de la actividad	10
5.Segmentación del consumidor	14
6.Poder negociador de los clientes	20
7.Barreras de entrada y de salida	22
8.Síntesis competitiva	27
9.Perspectivas de crecimiento	28
10.Competencia	32
11.Mercosur	37
12.Matriz de Amenazas y Oportunidades	40
13.Matriz de Porter	50
14.Funciones de uso	51
15.Entrevistas con Empresas del Sector	
16.Conclusiones y Aportes	65
17.Anexo	68

1.Objetivos

El sistema de Fast Food lleva poco tiempo de desarrollo en el mercado argentino desde 1974 con la apertura del primer local de la marca Pumper Nic. Las primeras en instalarse y alcanzar la masa critica fueron las grandes cadenas. Estas cadenas han alcanzado un alto grado de cobertura en capital y en GBA, pero su incursión en el interior del país aun es reciente.

Esta tesis pretende demostrar que todavía existe lugar para que potenciales ingresantes, se sumen a ofrecer sus productos al mercado de Fast Food (mercado: Capital, GBA e interior, en donde en este ultimo lugar se registra la mas baja expansión de este sistema (15%))

La disponibilidad de recursos, si bien es un factor importante, no reviste la condición de critico, ya que a través de herramientas de management como el franchising, posibilitan crecimiento con recursos de terceros sin perder el control sobre las principales variables del negocio: imagen, servicio, producto, precio, atmósfera, entre otros.

La experiencia tampoco parece ser un factor determinante ya que, como se vera en las paginas subsiguientes, numerosos casos empezaron del modo mas "entrepeneur" y arribaron a exitosos modelos de negocios,

compitiendo con los líderes posicionándose en nichos.

El interior del país todavía presenta oportunidades de crecimiento para las grandes cadenas, así como también para los inicialmente micro emprendimientos cuyas estructura de costos le permiten arribar a una oferta de productos mucho mas competitivos.

2. Introducción. El Fast Food en el mundo.

El sistema de Fast Food tuvo su origen en Estados Unidos¹, y es justamente en este país donde alcanza su mayor desarrollo y donde tienen su base las principales cadenas internacionales.

Mc Donald's es líder a nivel mundial, con su casa matriz y el 54 % de sus locales en EEUU y casi el 60 % de ingresos generados por sus ventas internacionales. Burguer King ocupa la tercera posición y tiene su sede en Inglaterra y presencia en 56 países dispersos en varios continentes.

Con respecto a la estructura del mercado norteamericano de Fast Food, las cadenas representan más del 75 % de las ventas del sector, con tendencia creciente, de la misma manera que ocurre en el rubro gastronómico en general.

En los últimos años, otro servicio diferente ha experimentado un crecimiento superior: el de las cadenas de restaurantes informales. Este fenómeno se explicaría como una consecuencia lógica de que la generación de los baby boomers, ya crecidos, se cansó del sistema de autoservicio, con bandejas y material descartable, y ahora busca una atención personalizada, servicio a la mesa, y seguir disfrutando de un ambiente informal y precios moderados.

¹ Tuvo su origen a partir de los hermanos Mc Donald's en la localidad de San Bernardino (Costa Oeste) aproximadamente en la década del 40, pero fue recién en el año 1955 donde un vendedor de insumos llamado Ray Kroc convenció a estos de desarrollar una cadena que en principio sería nacional para luego convertirse en global.

Como ejemplos de este nuevo fenómeno, podemos mencionar a las cadenas taco Cabaña, Restaurantes DF&R (Tex-Mex), Don Pablo, Lone Star Steakhouse & Saloons, Cheesecake Factory, Landry's, Applebee's, Chili's, Friday's, Olive Garden y Outback Steakhouse.

El cambio resulta tan atractivo que ha captado la atención del mercado financiero que se muestra muy interesado en adquirir acciones de estas cadenas de restaurantes.

Identificación y segmentación del negocio.
Definición de la actividad.

Se denomina Fast Food al servicio rápido de comidas (no servicio de comidas rápidas como comúnmente se lo conoce) por caracterizarse por brindar un servicio ágil y rápido para satisfacer una necesidad de alimentación.

Entre sus principales atributos debemos mencionar la practicidad, la accesibilidad de sus precios, la variedad acotada de productos, la modalidad de autoservicio y los ambientes informales y limpios.

Los elementos esenciales del mercado de servicios rápidos son:

- a) Atender las necesidades de los distintos segmentos (trabajadores, adolescentes, familiar, etc.)

Trabajadores: C2c3d

Ambos sexos

20 y mas

Adolescentes: todo nivel

Ambos sexos

pre adolescentes - 8 a 12

adolescentes - 13 a 16

Familiar: todo nivel

Ambos sexos

Parejas con hijos de 1 a 12 años

- b) locales limpios y atractivos,
c) variedad limitada de productos,
d) calidad y estandarización de los productos, servicio rápido, eficaz y cálido,
e) precios accesibles.

Se excluye el concepto de comidas rápidas por no ser un atributo propio del tipo de comida . Podría decirse que casi cualquier tipo de comida puede adaptarse a esta modalidad de servicio diseñando el proceso adecuado.

Vale aclarar que el presente trabajo considera aquellos locales que operan bajo el sistema de Fast Food ya sea en los patios de comidas de los centros comerciales o bien en terrenos independientes (sobre la calle) cuando pertenecen a algunas de las cadenas del grupo anterior. Esto es así debido a que no existe aun registro alguno que agrupe e identifique a la totalidad de las empresas del sector ya que la actividad surge como una adaptación particular del rubro gastronómico. En consecuencia, resulta sumamente difícil establecer que empresas operan bajo este sistema dentro de globalidad de las mismas. De todos modos, el tamaño de este segmento no es relevante y su exclusión no invalida el análisis del negocio.

El inicio de actividades del sector de servicio rápido de comidas en nuestro país fue en 1974 con la apertura del primer local de cadena: PUMPER (en ese entonces Pumper Nic), si bien existieron algunos intentos previos. Durante mas de 10 años esta cadena operó prácticamente sola en el sector.

Poco a poco fueron instalándose varias cadenas internacionales (Pizza Hut, Mc Donald's, Burger King, Fuddruckers) pero no fue sino hasta 1991 que comenzaron a crecer en forma sostenida e importante en cuanto a la gran cantidad de locales que iniciaron sus operaciones desde ese momento hasta la actualidad.

En forma paralela, en 1986 se inaugura el primer centro comercial del país, con su

correspondiente patio de comidas. Desde ese momento hasta la actualidad se sucedieron 32 aperturas de Shopping Centers y con ellos llegó un importante desarrollo del mercado de Fast Food. Considerando que entre el 7 y el 13% del total de locales de un centro de este tipo corresponde a los locales de Fast Food, la cantidad de locales albergados por los Shopping Centers superan ya los 310.

El mercado de Fast Food en la Argentina está en desarrollo. Actualmente en el sector se desempeñan cerca de 300 empresas aunque solo unas 20 son relevantes y alrededor de 5 empresas concentran la mayor parte del mercado. Estas empresas emplean alrededor de 22.000 personas, gran parte de las cuales son adolescentes que realizan su primera experiencia laboral.

Las ventas del sector para el año 1998 se ubicaron alrededor de los U\$S 435 millones y para el año 1999 se espera que alcancen los 450 millones.

La evolución del mercado en los últimos años muestra un comportamiento creciente, fundamentalmente sustentado por el aumento del número de locales de este tipo de servicios en operación.

Un factor determinante en el crecimiento de la actividad es el desarrollo de los Centros Comerciales. Cada nuevo Shopping Center genera la apertura de nuevos locales de servicios rápidos de comidas.

La propagación del negocio esta impulsada fundamentalmente por el sistema de franquicias a través del cual se reproducen los modelos de negocios exitosos en base al aporte de particulares.

3. Datos de la actividad.

La recesión sufrida durante el año 1998 motivó un traslado del consumo: los sectores de menores recursos dejaron de consumir este tipo de servicios, o bien disminuyeron notablemente su frecuencia, mientras que los niveles superiores de la pirámide comenzaron a adaptar el servicio para bajar sus costos, disminuyendo la frecuencia de consumo en restaurantes tradicionales. En consecuencia, el consumo no cayó e incluso en algunos casos el ticket promedio aumentó en detrimento del sector gastronómico.

El sector representa 3 empresas líderes² (1 Mc Donald's, 2 Burger King, 3 Wendy's) que superan el 62% de participación sobre las ventas, en segundo lugar un grupo pequeño de cadenas de menor envergadura, de facturaciones similares entre sí (Romanaccio, Fishy Bar, Wursty Bar, Bomplair, Schlotzsky's) y en tercer lugar un gran número de empresas de menor tamaño (generalmente no constituyen cadenas). Una mención a parte merece Pizza Hut que, si bien constituye tanto a nivel nacional como internacional, una cadena de gran envergadura, solo una pequeña porción de su negocio operó bajo la modalidad de Fast Food (solo 4 en un total de 15 locales). Cabe aclarar que la operación de Pizza Hut fue recientemente comprada por Romanaccio.

² Datos a diciembre de 1998.

En lo que respecta al origen de la marca y el sistema, solo 4 empresas (2 de ellas líderes: Mc Donald's y Burger King) son de origen extranjero, el resto son de origen nacional y generalmente de capitales argentinos. También muchas de ellas son de tipo familiar (Pumper Nic) y/o de capitales nacionales (Fishy Bar).

La modalidad de ingreso al sector se reparte entre franquicias y desarrollo interno. El sector se muestra atractivo tanto para las empresas nacionales relacionadas con la actividad (restaurantes, proveedores o alimenticias afines) como para la cadenas de Fast Food internacionales.

Entre las líderes, Mc Donald's, Burger King y Wendy's ingresaron al país otorgando franquicias maestras a sociedad anónimas de capitales argentinos o mixtos. Pumper, pionera en nuestro país, hizo su nombre por desarrollo interno y pertenecía a una sociedad de tipo familiar de capital nacional.

Entre el resto de las empresas que integran el mercado, la gran mayoría hizo su ingreso por desarrollo interno como una integración hacia adelante³ en el caso de las panificadoras o frigoríficos (tales son los casos de Gazebo y SuperQuick) o como una variable de crecimiento en el caso de los restaurantes (Romanaccio, Fishy Bar, entre

³ Una misma empresa avanza sobre los distintos eslabones que componen la cadena de distribución.

otros). Casi todas son de capitales nacionales.

Con respecto al costo laboral, el sector se ve beneficiado por las nuevas leyes de empleo que permiten el establecimiento de contratos laborales que redundan en importantes exenciones y/o reducciones impositivas.

Las materias primas y los insumos del sector son provistos en su mayoría por proveedores de origen nacional. Existen excepciones que en su mayoría responden a políticas particulares de integración de algunas empresas o bien cuando no existen ningún proveedor que puede cumplir con los estándares de calidad, tiempos y cantidad que fija la cadena. La importación no genera complicaciones ni costos adicionales de consideración. El poder negociador de los proveedores es medio / bajo.

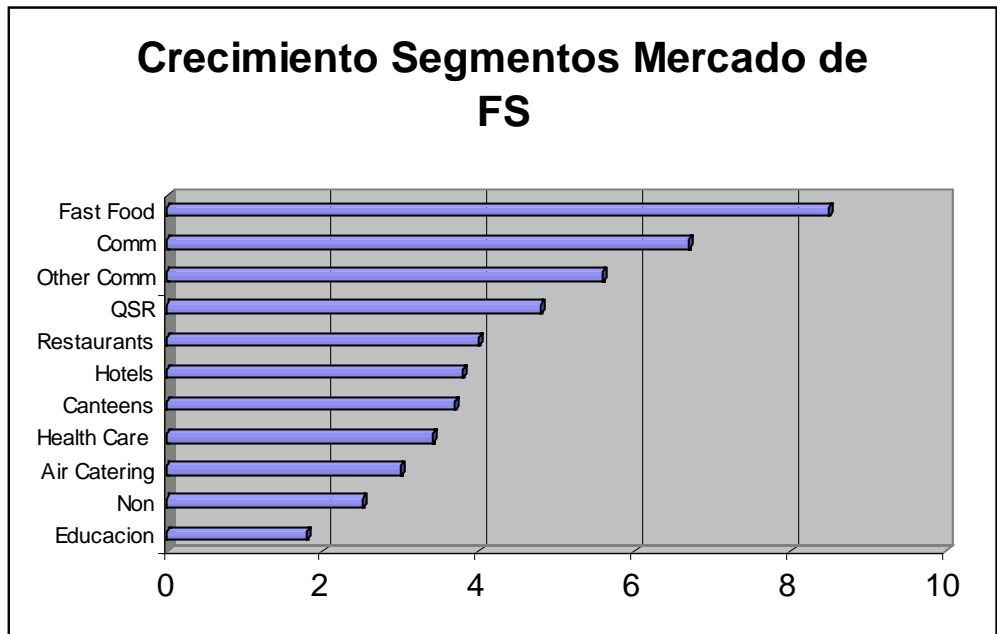
La relación de las empresas líderes del sector con los proveedores es bastante estrecha, generalmente el proveedor es tratado como socio y se lo apoya en su desarrollo. Se estipulan cuotas de producción, fórmulas y envases exclusivos y, por los volúmenes contratados, el proveedor es casi "cautivo". Como contrapartida ser proveedor de uno de los líderes constituye un aval de calidad para el proveedor, además de asegurarse su propio crecimiento ligado a la expansión de la cadena.

La rentabilidad del sector es positiva (alrededor del 7 % de las ventas netas para las cadenas) aunque muy variable de un local al otro, aun de la misma cadena. La escala de operación influye en la tasa resultante. Se estima que durante este último año la rentabilidad ha disminuido debido a la caída de las ventas ocasionadas por la baja de precios y la menor concurrencia de clientes.

La tendencia actual en el sector es ampliar y perfeccionar los servicios ofrecidos con la incorporación de servicios como: la entrega a domicilio, el servicio para automovilistas, la animación de cumpleaños infantiles, menús especiales para regímenes, disponibilidad del diario en horas del desayuno, televisión en los locales, videowalls, juegos infantiles, playas de estacionamiento, entre otros.

Otra tendencia reflejada especialmente en las grandes cadenas es la baja de precios, en concordancia con el posicionamiento del Fast Food a nivel mundial. En nuestro país, esta rebaja en los precios se vio forzada por la recesión sufrida durante 1998 y el fuerte incremento de la competencia.

La relación de las empresas del sector con el mercado internacional esta dada a través de la franquicia habilitante para operar en países limítrofes, o bien, a través de proveedores extranjeros que las cadenas definen como sus proveedores regionales.



4.Segmentación del consumidor.

El cliente de los comercios de servicios rápidos de comidas es exclusivamente el consumidor final, sea cual fuere la metodología de su compra (consumo en el local, delivery, catering) en consecuencia no existen clientes intermedios.

Entre los consumidores se distinguen diferentes segmentos cuyo poder negociador varia en función de diversas variables tales como la localización, la oportunidad, la estacionalidad, el tipo de menú, etc.

Básicamente, podrían esbozarse 4 segmentos:

- 1- mujeres adultas
- 2- niños / familias
- 3- adolescentes / estudiantes
- 4- adultos / trabajadores

Dependiendo de la localización del local, alguno de estos grupos prevalece sobre los demás a tal punto que puede determinar la necesidad de realizar ajustes en la oferta que incluyen desde promociones, formas de pago, productos, horarios, etc.

Individualmente estos consumidores no poseen poder negociador alguno, pero cuando sus necesidades son comunes, las cadenas se amoldan a ellas por lo que puede hablarse de preferencias entre un local u otro pero no como poder negociador como tal.

Tal es el caso de las variaciones de los menús de las hamburgueserías con opciones de ensaladas y/o salad bar en los locales del micro y macro centro, o el servicio de animación de fiestas infantiles y la instalación de juegos para niños en zonas residenciales.

En la Argentina los clientes de las cadenas de Fast Food pertenecen, mayoritariamente, a niveles socio económicos medio, medio alto y

alto. Estas cadenas se concentran en capital federal, Gba y las principales ciudades del interior del país donde la afluencia de público es importante.

En líneas generales, los primeros en adoptar este tipo de servicio fueron los mas jóvenes, aunque cada vez son mas los adultos consumidores.

Cuando los clientes son las familias con niños, se trata de complacer a los mas pequeños. Se prioriza los servicios adicionales que brinda el local, especialmente, los juegos para chicos, los espacios seguros y cubiertos.

Las zonas mas adecuadas para este tipo de consumo son los barrios residenciales, los de gran concentración de viviendas y los shoppings centers.

Las salidas se convierten en paseos donde se busca contemporizar los intereses de todos. El lugar ideal es el centro comercial ya que los adultos pueden realizar alguna compra donde los chicos se divierten. Estas salidas familiares son mas comunes durante los fines de semana para que todos estén presentes y habitualmente la movilización no genera inconvenientes.

Una ocasión especial de consumo la constituyen los eventos, principalmente los cumpleaños. La mayoría de las cadenas

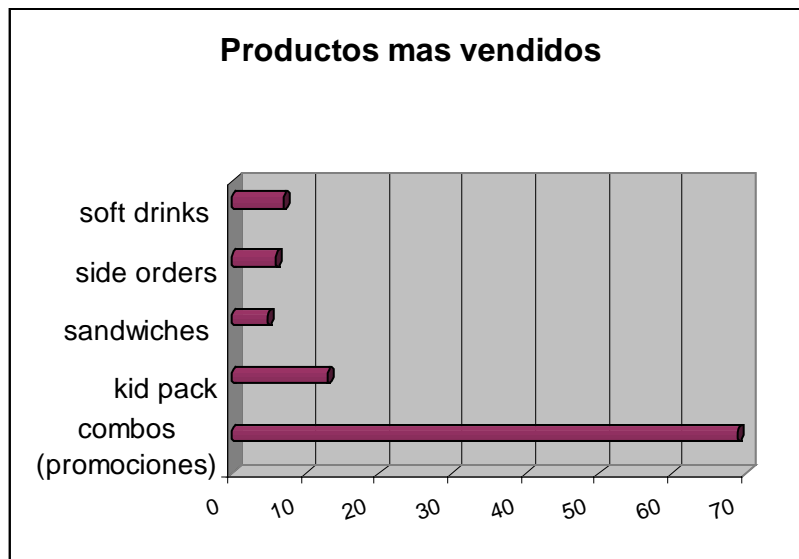
ofrecen menús completos a precios muy convenientes e incluyen cotillón, animación y la torta, para grupo numeroso de niños. La fiesta tiene una duración aproximada de 2 horas, generalmente en horarios de poco movimiento de clientes y se utilizan espacios exclusivos.

La oferta de menús infantiles se diferencia del resto ya que los productos básicos se introducen en un envase particularmente atractivo en donde se incluyen también un juguete. Otra variante permite obtener también el juguete con la compra de productos mas el agregado de un pequeño monto de dinero. Mas que una promoción, estas presentaciones constituyen un producto mas del menú y se venden en forma permanente.

Con este fin las cadenas suelen realizar alianzas estratégicas con productoras de cine para comercializar el merchandising autorizado en forma exclusiva y con ciertas ventajas. Tal es el acuerdo de Mc Donald's con Disney.

Para los adolescentes concurrir a un local de Fast Food implica una reunión con sus pares y poder pasar el tiempo sin necesidad de consumir, va mas allá de la necesidad de saciar el apetito. En este sentido, los autoservicios de comidas de las estaciones de servicio que funcionan las 24 hs ofrecen un sustituto muy atractivo para este tipo de publico. Eligen en función de la cercanía al lugar, la moda, la novedad, la publicidad, entre otros aspectos.

Entre los menús preferidos se encuentra la hamburguesa con papas fritas y las pizzas. Los horarios en los que concurren son al finalizar la actividad escolar y/o por la tarde o los fines de semana combinados con algún tipo de entretenimiento.



Los adultos / trabajadores utilizan este servicio durante la jornada laboral, generalmente para almorzar o desayunar y son quienes exigen excelencia en los productos y en el servicio, servicios especiales (como delivery) y precios accesibles considerando que la frecuencia de consumo es alta. Es precisamente la frecuencia de consumo la que

determina su gran poder negociador que obliga a las empresas a generar acciones promocionales ad hoc, bajar los precios e incluso incorporar productos al menú. También puede ser utilizada para una reunión informal entre amigos o compañeros de trabajo.

Las preferencias en cuanto al menú varían entre hombres y mujeres pero mas tiene que ver con un estilo de vida sana que con el sexo. Quienes se cuidan prefieren un lugar de venta de ensaladas, parrilla, pescado y pollo. Quienes buscan gratificación la encuentran en los sándwich y las papas fritas.

La decoración también es apreciada; los ambientes informales pero arreglados con buen gusto son muy valorados. Los materiales utilizados, los colores, el tipo de silla y mesas, el estado y cuidado de los baños, son detalles tenidos en cuenta por este segmento. Habitualmente concurren los días hábiles en horarios de oficina. Lo hacen para almorzar pero también (generalmente quienes viven solos) utilizan las opciones de desayuno, las que han sido promocionadas con fuerza estos últimos años.

Quienes tienen la necesidad de almorzar o hacer un alto en la jornada solos, prefieren la discreción e indiferencia que les ofrecen estos tipos de locales. Se sienten a gusto y no observados o que alguien (un mozo por ejemplo) este pendiente de ellos. La mayoría de los locales cuentan incluso con barras

tipo bar que pueden ser utilizados por varias personas a la vez.

Otras variantes utilizadas en los lugares de gran concentración de oficinas son los sistemas "take out" y "delivery". En el primer caso los clientes concurren al local para comprar los productos pero los consumen fuera de el. En el segundo caso los clientes realizan sus pedidos por teléfono y reciben los productos en el lugar que ellos designen (dentro de una zona prefijado). Estas modalidades se utilizan los días de lluvia y cuando la modalidad de tiempo no permite interrumpir el trabajo.

El servicio para el automovilista esta pensado para aquellos que necesitan saciar su apetito mientras que se dirigen a algún destino o bien a aquellas personas que al regresar a sus casas saben que no disponen de una comida preparada. En estos casos, la opción puede ser un "drive thru" (atención por ventanilla) o los locales de las estaciones de servicio.

En el caso de las mujeres adultas se percibe un especial interés por los servicios de desayuno y merienda, especialmente en los locales ubicados dentro de los centros comerciales en zonas residenciales. Estos consumidores se inclinan por las cadenas especializadas en productos panificados y delicias. En estos casos, el consumo resulta una excusa para reunirse con amigas, pasear, mirar vidrieras, etc.

5. Poder negociador de los clientes.

El poder negociador de los clientes varía con el tipo de cliente en cada local de la cadena . Por ejemplo: los locales que operan en el micro centro adaptan sus estrategias para atraer fundamentalmente a los jóvenes adultos que trabajan en la zona .

En cambio , en las zonas residenciales como Belgrano o San Isidro , las familias imponen la necesidad de incorporar servicios tales como la animación de cumpleaños y las colonias de vacaciones .

En su origen , el Fast Food fue una modalidad adoptada por los adolescentes de clase media/alta, atraídos por la moda y lo extranjero (particularmente el argentino es un gran consumidor de las novedades del exterior) . Esta situación permitió que , en un principio , las estrategias de las empresas fuera captar este segmento, pudiendo fijar precios mas altos de lo habituales para esta actividad en el mundo . La competencia y la recesión sufrida a lo largo 1998 , hizo replantear esta estrategia y, fijando como objetivo ampliar la base de consumidores y reacomodar los precios a niveles inferiores .

Si bien los patios de comidas de los centros comerciales no permanecen al margen de esta situación general , la competencia allí

tiene otras características . Por su dimensión , albergan una cantidad limitada de locales y buscan brindar la mayor variedad posible en cuanto a la composición de los menús . En consecuencia , la competencia entre estos locales se basa en la variedad de productos ofrecidos, y los precios suelen ser algo superiores a los de las hamburgueserías líderes.

Las líderes manejan un concepto de gran importancia: "Pensar globalmente y actuar localmente". Esta idea se traduce en un conjunto de acciones mediante las cuales cada local implementa lo necesario para satisfacer las necesidades de su radio de acción sin perjudicar las políticas generales de la empresa .

Podríamos concluir que los clientes no tienen poder de negociación con las cadenas o locales de comidas rápidas, mas allá del poder que ejercen como clientes al optar entre las distintas alternativas existentes.

6. Barreras de entrada y de salida.

La posibilidad de ingreso de competidores potenciales es alta. Existen gran cantidad de empresas internacionales que iniciaron contactos para establecerse en el país y existe también la posibilidad de ingreso a través de desarrollo interno.

La presión de los productos sustitutos es variable en función del tipo de clientes y de las ocasiones de consumo. Los servicios sustitutos más importantes son los restaurantes y bares tradicionales de bajo precio, con servicio de mozo, las hamburgueserías tradicionales, las cadenas de autoservicio de comidas de las gasolineras, que operan las 24 hs y los pequeños comercios exclusivos de "delivery" que operan en lugares de gran concentración de oficinas .

En Estados Unidos, cuna del Fast Food, existe actualmente una tendencia a la formación de cadenas de restaurantes que combina el servicio de mozo con la informalidad del ambiente de un local de Fast Food y precios muy accesibles . La explicación de esta nueva modalidad, que atrae a los inversionistas, esta justificada como una consecuencia natural del crecimiento de la generación de baby-boomers quienes, ya adultos en edad madura, abandonan las bandejas y prefieren ser atendidos sin perder las características del entorno .

Tanto las barreras de entrada como las de salida son bajas, destacándose la imagen de marca entre las primeras y el costo laboral entre las segundas.

Con respecto a la evolución del sector, la misma fue siempre positiva, promediando un crecimiento anual del 34 % (en facturación) a lo largo de los últimos 5 años.

El mayor crecimiento se operó durante el año 1994 donde las líderes Mc Donald's y Burger King inauguraron gran cantidad de locales y, paralelamente, se abrieron numerosos centros comerciales .

La localización de los locales se concentra básicamente en Capital y GBA (que alberga el 74 % del total de locales), considerando a todos los locales del país. Los mismos se reparten entre Shopping Centers (70 %) y terrenos libres (30 %). Algunos de estos últimos se encuentran en el interior de algunos establecimientos como universidades, clubes o predios feriales.

Los factores claves de éxito tienen diferente incidencia, dependiendo del segmento al que apunta la empresa. Sin embargo, los de mayor importancia son: las acciones de marketing, el tratamiento de los recursos humanos, la imagen de marca y la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

Las acciones de marketing son herramientas de todos los días, que estimulan a los tres segmentos del mercado aunque con diferentes argumentos: el precio para los adultos, la novedad para los adolescentes y los juegos y juguetes para las familias.

Los recursos humanos son la imagen de la empresa hacia el exterior. Se dedican importantes recursos en este sentido, ya que definen en gran parte la calidad del servicio prestado por la empresa. Se destinan importantes montos a la capacitación del personal, incrementando también por la gran rotación que caracteriza esta actividad.

Es de resaltar, que el común denominador existente entre las grandes cadenas, es el tiempo que invierten en la capacitación interna que estos tienen, en donde una vez realizada la inducción por parte del gerente del local, se los rota por todos los sectores del local, siempre con un distintivo en su prenda que indica que esa persona está siendo capacitada.

Quizás esta mecánica es un pieza fundamental en estas cadenas ya que como su perfil de búsqueda se encuentra en jóvenes entre 18 y 25 y las jornadas son reducidas (4,6 y algunos 8 hs.) los ingresos que perciben son bajos, lo que genera que esto sea tomado como primer empleo, generando una alta rotación.

La ubicación de los locales es otro factor clave de importancia así como: los precios,

el tipo de productos y los servicios adicionales tales como la animación de cumpleaños, el delivery, los videowalls y el diario con el desayuno.

Otro aspecto relevante es que no existen aún reglamentaciones específicas para esta actividad. Las reglamentaciones vigentes, como las normas constructivas con respecto a la habilitación de los locales y el control de los alimentos, no son adecuadas para la problemática del sector, que difiere en gran medida de la del rubro gastronómico en general con el cual se lo relaciona.

En consecuencia la Cámara Argentina de Fast Food ha confeccionado y elevado ante el Consejo Deliberante dos proyectos: el de Control de los alimentos y el de Habilitación de los locales. De ser aprobados resolverán las actuales "eximiciones" y permisos especiales con los cuales se manejan actualmente. Hoy en día, la modalidad particular de los locales de Fast Food justifican, trámite mediante, la aplicación de normas especiales que, de ser debidamente reglamentadas evitarían las engorrosas burocracias.

Donde sí hubo avances es en el campo laboral. Los trabajadores de esta actividad forman parte del sindicato que agrupa a los trabajadores pizzeros, pasteleros y afines. De esta manera se han logrado importantes mejoras en lo que a flexibilidad laboral se refiere. Asimismo, las leyes 24.013 y 24.465

reglamentan siete tipos de contratos (de formación, de práctica laboral, de nueva actividad, de fomento de empleo, de aprendizaje, de fomento para mujeres y de jornada reducida) que, aplicados convenientemente generan exenciones impositivas de importancia.

La facturación de las líderes se compone de la venta de sándwichs (52%), bebidas (20%), papas fritas (10%), postres (5%), ensaladas (5%) y varios productos de desayuno, servicios de cumpleaños y otros productos (8%).

Los mayores costos del sector están relacionados con el costo de la materia prima y el costo laboral asociado a la misma. El primero oscila en un 27% de las ventas netas mientras que el segundo alcanza el 26% de las ventas.

7.SINTESIS COMPETITIVA

COMPETENCIA	MEDIO / ALTA
a) Intensidad de la rivalidad entre competidores	Alta
b) Market Share de las primeras 5 empresas (%)	62%
c) Poder negociador clientes	Medio/Alto
d) Poder negociador de los proveedores (de insumos básicos)	Medio/Bajo
e) Presión de los productos sustitutos	Medio/Alto
f) Posibilidad de nuevos competidores	Alta
BARRERAS DE INGRESO	MEDIA
a) Producto	Media
b) Proceso	Medio/Baja
c) Marketing	Media
d) Acceso a Canales de Distribución	Medio/Baja
e) Requisitos de Capital	Media
f) Imagen de marca	Medio/Alta
g) Reglamentación de la actividad	Baja
h) Acceso a la Materia Prima	Baja
4) BARRERAS DE SALIDA	MEDIA
a) Maquinas Especiales	Media
b) Costos Laborales	Medio/Alta
c) Restricciones Sociales y Gubernamentales	Baja
d) Condiciones Contractuales	Medio/Baja
RENTABILIDAD ACTUAL	POSITIVA
a) Rentabilidad actual	7%
b) Endeudamiento del sector	Medio/Alto
c) Necesidad de aporte de capital	Media/Alta
PERSPECTIVAS	
a) Giro del Negocio	Crecimiento
b) Concentración	Alta
c) Tendencia de precios	a la Baja

8.Perspectivas de crecimiento.

El mercado de Fast Food se presenta en franca expansión, dado su escaso desarrollo actual. Es un sector relativamente nuevo, ya que si bien la primera empresa del rubro estuvo establecida en el país desde hace más de 25 años, no tuvo un escenario competitivo sino hasta la llegada del primer gran competidor, Mc Donald's, casi 10 años después.

En lo que respecta a las perspectivas de crecimiento, las grandes cadenas han evolucionado favorablemente desde sus comienzos, pero en los últimos años han concentrado gran parte de la actividad del sector, con una expansión importante en cuanto a la cantidad de locales. Esta concertación continuara incrementándose ya que se espera la llegada de nuevas cadenas con altos niveles de inversión y es posible, que además, algunas de las cadenas medianas se vean potenciadas con la apertura de algunos locales basados en el sistema de franquicia.

El segmento de los locales independientes crecerá en función del desarrollo de los centros comerciales ya que requieren de un entorno adecuado para su instalación. Es de esperar que continúen la expansión de los shoppings pero estos locales deberán competir con la cadenas para poder ingresar en el patio de comidas por lo que su crecimiento será seguramente mas lento.

En lo que respecta al segmento de las estaciones de servicio la conversión de convenience stores a locales de Fast Food, comenzó hace relativamente poco tiempo de manera organizada y bajo el formato de cadena⁴. Anteriormente se limitaban a emprendimientos aislados dependientes de los concesionarios. Hasta el momento el porcentaje de estaciones de servicio con locales de Fast Food es muy bajo comparado con el total, por lo que se espera que el segmento crezca en el corto plazo.

El desarrollo actual del sector se encuentra ligado a la expansión de las grandes cadenas internacionales, que desde el advenimiento de la estabilidad económica han multiplicado la cantidad de bocas, y a la apertura de Shopping Centers que incluyen locales de este tipo en sus patios de comidas.

Las economías de escala constituyen un punto importante para lograr la rentabilidad esperada en el caso de las grandes cadenas. En este sentido, alcanzar una determinada cantidad de locales (entre 25 y 30), llamada "masa crítica", permite soportar los gastos de estructura de una cadena y distribuir la inversión publicitaria necesaria para lograr la imagen de marca de acuerdo al perfil alto de estas cadenas.

⁴ Los datos vertidos aquí son del año 97.

La modalidad elegida para la expansión de estas cadenas alterna entre el desarrollo propio y la concesión de franquicias. Por medio de este sistema, se puede reproducir un modelo de negocio, de probada performance, con relativa facilidad, reduciendo la inversión propia. Sin embargo, el riesgo es mayor y exige un importante control del negocio, a fin de que no se pierda la uniformidad en el servicio con el consecuente perjuicio de la marca.

Si bien la historia del sector es corta, ya han existido casos en los que este método de crecimiento ha debido ser revisado y rediseñada la estrategia, incluso con la rescisión de contratos antes de su finalización, el cierre de algunos locales y la absorción de otros por parte de la empresa franquiciante, debido a errores cometidos en la elección de los franquiciados.

Hasta el momento han optado por iniciar las actividades con locales propios, y una vez que la marca se encuentra adecuadamente posesionada comenzará a otorgar franquicias o sub franquicias, en el caso en que esté permitido este procedimiento en los contratos.

A diferencia de los locales de Fast Food en los países desarrollados donde están destinados a un público de menores recursos, en nuestro país el mercado comenzó apuntando al segmento de nivel socioeconómico más alto y con precios elevados, instaurando el Fast Food como una moda entre los adolescentes,

como puede comprobarse por las zonas donde surgieron los primeros locales.

Con el tiempo y la expansión de las cadenas se empezó a abarcar un público más amplio, sucediéndose la incorporación de menús promocionales y posteriormente , con la recesión sufrida durante 1998, una importante baja en los precios.

No obstante, la actual situación económica que provocó una reducción del consumo, produjo cierto recambio en la clientela de los locales de Fast Food, especialmente aquellos ubicados en la zona del microcentro, donde subió el nivel socioeconómico de los clientes, adoptándolo los trabajadores de la zona que reemplazaron a los restaurantes tradicionales de mayor precio en el almuerzo de todos los días.

Así, los locales de Fast Food compiten en esta zona con los bares al paso que ofrecen opciones de bajo precio y cierta rapidez en el servicio. En las zonas residenciales donde el objetivo es la recreación y el encuentro, surgieron como sustitutos de importancia los bares "24 horas" de las estaciones de servicios, que si bien no se consideran Fast Food (en general venden comidas frías, que en algunos casos el cliente puede calentar en un horno a microondas), constituyen un punto de reunión y servicio rápido.

9. Competencia.

En el mercado de Fast Food exclusivamente se presentan tres niveles bien diferenciados de competencia: las cadenas líderes que se caracterizan por la profesionalidad de su management, las pequeñas cadenas que compiten por diferenciación de sus productos y que compensan su falta de marketing introduciéndose en los centros comerciales y los emprendimientos independientes que operan en terrenos libres (sobre la calle) y que generalmente no buscan ningún tipo de posicionamiento.

El grado de rivalidad entre las líderes es alto, más aún considerando que las tres comercializan el mismo tipo de productos (hamburguesas). La concentración es alta y se espera el ingreso de otras cadenas internacionales.

Entre las demás, la competencia se rige especialmente por las normas fijadas por los centros comerciales (donde existe cierta protección de los locales evitando la superposición de rubros) y se atenúa por la especialización en los productos (comida alemana, francesa, japonesa, pastas, pizzas, entre otras). Este sector, de perfil medio, se presenta menos agresivo y mucho más atomizado.

Cabe aclarar que en un mismo centro comercial pueden existir varios locales que vendan productos similares, depende del tamaño del Shopping y de todos modos se fijan de antemano las variantes de oferta de cada local.

En el grupo de perfil bajo, la atomización es mayor aún y la escasa profesionalización del management hace muy errática su performance. Las barreras de ingreso/egreso del mercado para este grupo se diluyen.

Las estrategias adoptadas por las empresas, responden, por un lado, a la política global para posicionar la marca. Mientras Mc. Donald's enfatiza la calidad y rapidez del servicio, Burger King hace hincapié en la flexibilidad que brinda la posibilidad de elegir entre múltiples combinaciones de hamburguesas. Por otro lado, apuntan a satisfacer la clientela de cada local en particular, además de haber adaptado los platos al gusto de la demanda doméstica (por ejemplo con la eliminación del pepino en las hamburguesas y la incorporación de salad bar con gran variedad).

De esta manera, los locales de zonas de áreas residenciales (como Belgrano y San Isidro) cuentan con juegos infantiles, animación para cumpleaños e incluso colonias de vacaciones para los niños y videowalls para los adolescentes mientras que los locales de las mismas empresas pero ubicados en el microcentro, ofrecen Televisor en el local, el diario gratis durante el desayuno, mayor variedad en ensaladas porque se

consume con mayor frecuencia, promociones para la "Happy Hour", sin por ello afectar la imagen ni distorsionar las políticas generales.

EN RESUMEN NOS ENCONTRAMOS ANTE UN SECTOR QUE HA EXPERIMENTADO UN NOTABLE CRECIMIENTO EN LOS ULTIMOS AÑOS, CON LA LLEGADA Y EXPANSION DE CADENAS INTERNACIONALES Y EL DESARROLLO DE LOS SHOPPING CENTERS QUE PROMUEVEN ESTA MODALIDAD DE SERVICIO.

EL NUMERO DE LOCALES INAUGURADOS DURANTE ESTE AÑO PROVOCO UN INCREMENTO DE LA FACTURACION TOTAL DEL SECTOR, SI BIEN LA FACTURACION POR LOCAL HA DISMINUIDO EN GRAN CANTIDAD DE CASOS COMO RESULTADO COMBINADO DE LA MENOR AFLUENCIA DE PUBLICO Y DE LA BAJA DE PRECIOS QUE EXIGIO LA RECESION VIVIDA DURANTE ESTE AÑO. FORZANDO UNA REDUCCION DE LA RENTABILIDAD.

POR OTRA PARTE, EL MERCADO DE FAST FOOD NO SE HA VISTO TAN PERJUDICADO COMO OTROS SECTORES POR LA CRISIS ECONOMICA, PUESTO QUE AL OFRECER PRODUCTOS QUE SE ENCUENTRAN EN UN RANGO DE PRECIOS BAJO EN COMPARACION CON OTRAS OPCIONES DEL RUBRO GASTRONOMICO, HA CAPTADO PARTE DEL PUBLICO QUE ANTERIORMENTE FRECUENTABA RESTAURANTES A LA CARTA (ESTO SE DA ESPECIALMENTE EN LOS LOCALES UBICADOS EN AREAS QUE CONCENTRAN GRAN CANTIDAD DE TRABAJADORES COMO EL MICROCENTRO, EN LAS QUE EL CONSUMO ES FRECUENTE, TENIENDO EL GASTO DIARIO UNA ALTA INCIDENCIA EN EL PRESUPUESTO MENSUAL).

LA COMPETENCIA ENTRE LAS CADENAS ES CADA VEZ MAYOR, SUCEDIÉNDOSE CONSTANTEMENTE LA INCORPORACION DE NUEVOS SERVICIOS Y LA

COMUNICACION DE PROMOCIONES (ESPECIALMENTE DESTINADAS A QUE EL PUBLICO INFANTIL INSISTA ANTE SUS PADRES PARA CONCURRIR A LOS LOCALES Y OBTENER LOS PREMIOS Y JUGUETES OFRECIDOS).

10. Mercosur

En lo que respecta al Mercosur, el atractivo de cada mercado se relaciona fundamentalmente con la cantidad de habitantes de cada país, por lo que las cadenas ponen especial atención en Brasil. Por otra parte, es frecuente que las franquicias maestras otorgadas no agrupen Argentina y Brasil en conjunto, aunque si Argentina con Paraguay y Uruguay e, incluso, con Chile. Seguramente, el objetivo perseguido por las grandes cadenas es el de equilibrar el poder negociador de los distintos franquiciados maestros.

En cuanto a cadenas locales de trascendencia regional, Pumper era una de las cadenas mejor posicionadas para dar ese paso. Sin embargo, las dificultades por las que atravesó la empresa en los últimos años en Argentina terminaron por desarticular la cadena y frustraron los planes de expansión.

La chilena Lomito n fue la primera en cruzar la frontera al abrir 8 restaurantes en Argentina y ha puesto sus ojos en Perú y Estados Unidos (Miami).

Otro factor de importancia en el desarrollo del sector es el crecimiento del mercado de centro comerciales, ya que entre el 15 y el 20 % de la cantidad total de locales de los Shopping centers corresponde a los patios de comidas, en los que la mayoría de los

locales funcionan como restaurantes de
comidas rápidas.

CENTROS COMERCIALES EN ARGENTINA, BRASIL Y CHILE
AÑO 1998

PAIS	CANTIDAD DE SHOPPING CENTERS	CANTIDAD DE LOCALES
BRASIL	143	22.309
ARGENTINA	33	3.223
CHILE	18	2.431

Fuente: información de la Cámara Argentina de Shopping Centers

11. Matriz de Amenazas y Oportunidades.

Probabilidad	Plazo			
	Corto		Medio - Largo	
	Amenazas	Oportunidades	Amenazas	Oportunidades
Alta	Ingreso de nuevas cadenas internacionales Crecimiento de servicios sustitutos	Adquisición de franquicias maestras	Ingreso de cadenas extranjeras de restaurantes "informales"	
Media			Ingreso de cadenas locales de países vecinos.	
Baja				Incremento del poder adquisitivo
Alta	Formación de nuevas cadenas locales Diversificación de los productos ofrecidos	Ingreso de nuevos franquiciados de cadenas en operación. Inauguración de nuevos Shopping Centers	Desarrollo de los Fast Food de las gasolineras en el interior del país.	Incremento del poder adquisitivo. Crecimientos del sector de Shopping Centers en el interior del país.
Media				Apertura de locales de cadenas argentinas en países vecinos.

Baja				
Alta	Vencimientos de contratos de alquiler en Shopping Centers		Expansión de la cultura "light"	
Media				
Baja				

AMENAZAS

En el corto plazo:

- Ingreso de nuevas cadenas internacionales

Esta situación es casi una realidad ya que varias cadenas han iniciado contactos en el país y estarían en condiciones de arribar en el muy corto plazo. Generalmente los planes de inversión tienen objetivos de crecimiento ambiciosos y buscan alcanzar la masa crítica (en cantidad de locales) en unos pocos años.

Al ampliarse la oferta, probablemente las exigencias de producto / servicio se profundizarán y las actuales competidoras se verán obligadas a invertir y probablemente a bajar sus precios.

- Crecimiento de los servicios sustitutos

El sector de los super/hipermercados seguirá creciendo y generando cambios en las actividades de su radio de acción. Cada nuevo establecimiento traerá aparejado, muy posiblemente, la apertura de locales de comida tipo Fast Food.

Cada vez más los restaurantes y bares tradicionales se desarrollarán formando cadenas. No sólo ofrecerán mayor presión como sustitutos sino que existen mayores probabilidades de que utilicen su know how y su marca transferible para insertarse en el mercado de Fast Food.

Los autoservicios de las gasolineras también influirán dado la complementación de horarios que ofrecen al público consumidor y por su importante llegada al interior del país.

- Formación de nuevas cadenas locales

Dada la atractividad que presenta la actividad, cada vez más proveedores (principalmente los frigoríficos, panificadoras y otros afines del sector alimenticio) se verán tentados de ingresar al sector.

Los productos alimenticios básicos en general tienden a transformarse en commodities y pierden atractivo comercial a menos que se les agregue valor. Ello motiva a las empresas de la industria alimenticia a buscar el crecimiento a través de una integración hacia adelante y el mercado de Fast Food ofrece en este sentido, una buena posibilidad.

- Diversificación de los productos ofrecidos

La apertura de nuevas cadenas sean éstas locales o extranjeras, genera la posibilidad de ampliar la variedad de productos ofrecidos (por ejemplo desarrollando comida china y mejicana y el pollo). Esta apertura de la oferta generará la prueba por parte del consumidor y muy posiblemente la alternancia en su elección.

- Vencimiento de los contratos de alquiler en los Shopping Centers.

Cada renovación de contratos (y debido a la corta historia no hubo muchos hasta el momento) genera la amenaza de perder espacios. Probablemente el poder negociador de los centros comerciales se vea incrementado en los próximos años por ser fuertes generadores de cambios en sus entornos. Ante esta situación y la gran demanda de locales, es esperable que las condiciones contractuales se tornen aún más exigentes.

En el largo plazo:

- Ingreso de cadenas extranjeras de restaurantes informales

Este sector se encuentra en una etapa de firme crecimiento en Estados Unidos. Una vez alcanzado un cierto nivel de desarrollo, sus objetivos estarán puestos en América Latina. Si las condiciones económicas del país lo permiten, estas cadenas se instalarán en Argentina generando cambios en el mercado de la alimentación.

- Ingreso de cadenas locales de países vecinos

Chile es el país vecino que mayor desarrollo presenta en materia de Fast Food. Existen cadenas locales ya afianzadas que probablemente intenten continuar su desarrollo en Argentina. De hecho, ya se encuentran operando varios grupos económicos chilenos importantes que han invertido en el país en el rubro alimentación y envases. Un ejemplo de esto es Lomito'n, que ya se encuentra operando en nuestro país.

- Desarrollo de los locales de Fast Food de las gasolineras en el interior del país.

Las gasolineras presentan excelentes plataformas para el desarrollo de los locales de comidas rápidas en el interior del país. La renovación de las instalaciones es lenta pero continua y su presencia es muy fuerte en el interior, sobre todo en las ciudades y pueblos pequeños.

OPORTUNIDADES

En el corto plazo:

- Adquisición de franquicias maestras de cadenas internacionales

Las cadenas extranjeras ofrecen la posibilidad de diversificar los productos ofrecidos y de trabajar con otras marcas posicionándolas en otros nichos del mercado. También brindan la oportunidad de lograr importantes economías de escala.

Esta alternativa fue contemplada por Pumper quien negoció con la cadena Wendy's su ingreso al mercado.

- Ingreso de nuevos franquiciados de cadenas en operación

La incorporación de nuevos franquiciados permite ganar en distribución. Es una manera de conseguir socios en el proyecto y de disminuir los requerimientos de capital para lograr la expansión deseada. Una vez alcanzada la masa crítica en cantidad de locales, la rentabilidad se estabilizaría en un nivel superior. Además, es posible encarar una campaña publicitaria a nivel

nacional de costo razonable y reducir el costo fijo unitario.

- Inauguración de nuevos Shopping Centers

Cada apertura de un centro comercial genera la apertura de varios locales de comida rápida, a razón de 7 a un 13% del total de locales del Shopping. El mercado de Shopping Centers se encuentra en un período de pleno crecimiento, con lo cual, es esperable la inauguración de varios centros de este tipo en los próximos años, además de los proyectos que ya están en marcha.

En el largo plazo:

- Incremento del poder adquisitivo

Dado un escenario relativamente optimista, es esperable que el poder adquisitivo de los consumidores recupere su nivel o bien crezca. Esta situación beneficia al consumo en general y, en consecuencia, al mercado de Fast Food, especialmente porque no se trata de un servicio de primera necesidad sino de esparcimiento.

- Crecimiento del sector de Shopping Centers en el interior del país.

Cada vez más los centros comerciales pondrán sus expectativas en plazas del interior del país. Esta es una consecuencia natural de la saturación de las plazas ya ocupadas (Capital Federal y Gran Buenos Aires principalmente). También influirá la situación particular por la que atraviese cada provincia/ciudad escogida.

- Apertura de locales de cadenas argentinas en países vecinos.

Si bien ya existen casos de este tipo, e incluso franquicias maestras que contemplan esta situación, lo cierto es que el nivel de desarrollo alcanzado localmente hasta el momento hace que los esfuerzos se concentren aún en nuestro país. Sin embargo, así como el mercado tenderá a desarrollarse hacia el interior, así también pondrá sus objetivos en los países linderos.

MATRIZ DE PORTER

El crecimiento acelerado de los Fast Food se debe básicamente a que el precio y la calidad son consistentes, poseen seguridad e higiene de los alimentos, menues que atraen al publico joven, a saber: hamburguesas, pollo, pizza y pastas.

Los locales estan ubicados visiblemente, como por ejemplo en los principales shopping centres y las mas importantes avenidas.

Con respecto a la marca invierten sumas considerables en medios de comunicaci3n.

Al tener gran cantidad de boca de expendio logran obtener beneficios por economías de escala, es decir mejor costo.

Ante esta realidad las empresas han adoptado distintas estrategias genéricas

Liderazgo en costos: requiere de la construcci3n agresiva de instalaciones capaces de prodicir grandes volúmenes en forma eficiente, supervisi3n intensa de la mano de obra (tal es el caso de Mc Donald's y Burger King) reducci3n de costos basados en la experiencia de rigidos controles de costos y de los gastos indirectos. Alcanzar una posici3n general de bajo costo suele requerir una elevada participaci3n de mercado u otras ventajas como el acceso favorable a las materias primas. Teniendo una posici3n de bajos costos se logra que la empresa obtenga rendimiento mayores al promedio en su sector a pesar de la presencia de una intensa competencia.

Diferenciación: dentro del mercado del Fast Food tenemos a Lomito'n y Romanaccio, diferenciándose ambos por medio de los productos que ofrecen, siendo percibidos en el mercado como únicos; lo que le permite tener un delta de precio.

Mercado reducido: el caso de Fishy Bar por ejemplo, se enfoca sobre un grupo de compradores en particular que desean un producto muy específico.

	costos	diferenciación
mercado amplio	Mc Donald's Burger King Ugi's	Lomito'n Romanaccio
mercado reducido		Fishy Bar Bomplair

12. Funciones de uso.

Los principales motivos que llevan a la utilización de los servicios de Fast Food son:

a) **Función alimenticia:** es un servicio que ofrece menús completos y relativamente

variados para satisfacer la cuota de alimento fuera del hogar.

b) Función gratificante: algunos menús son valorados como "golosinas" y de consumo poco frecuente en el hogar.

c) Función recreativa: se integra perfectamente como complemento de las salidas familiares y/o de adolescentes.

d) Función practica: el servicio es rápido y permite un mejor aprovechamiento del tiempo.

e) Función económica: permite consumir menús completos por valores muy razonables.

En su origen, el Fast Food como concepto represento una combinación de bajos precios y servicio rápido. En la Argentina, en cambio, su penetración se logro asociándolo a una "moda", sin ser todo lo económico que debiera, y es así como tuvo mayor aceptación entre los adolescentes (especialmente los de clase media y alta).

Debido a un proceso de aceptación y generalización natural, el Fast Food congrega hoy a todo tipo de publico, el cual varia fundamentalmente por la ubicación geográfica del local.

Es por eso que, además de ser percibido como un servicio de comidas rápido y económico (concepto que se ajusta perfectamente para zonas de concentración de empleados como es el microcentro), también se lo relaciona con la satisfacción de otro tipo de necesidades que tienen que ver con el estilo de vida, el esparcimiento, la diversión, el encuentro con amigos, las salidas familiares, entre otras.

Gran parte de la oferta (hamburgueserías, pancherías, sandwicherías) parece contraponerse a la "onda light" de la alimentación ya que se trata de comidas con alto contenido de grasa y frituras nada fáciles de digerir y contraproducentes con relación al colesterol.

En consecuencia, en los últimos años, los menús comenzaron a diversificarse incluyendo otro tipo de productos tales como pollo, pizzas, pescados, ensaladas, tartas, comidas típicas internacionales y otros, buscando ampliar la base de consumidores y ofrecer alternativas mas acordes con los hábitos de consumo locales.

La función alimenticia es valorada por parte de los adultos a quienes les interesa alimentarse correctamente como complemento de una vida sana, seleccionan sus menús cotidianos, variándolos y tratando de que sean completos (vitaminas, proteínas, minerales). Como consecuencia, a veces alternan entre los distintos locales para lograr una mayor variedad de productos.

La función gratificante esta relacionada principalmente con el sabor de los productos. Vale tanto para los adultos como para los chicos. Los sándwichs y las papas fritas son alimento atractivos especialmente para los niños. Las pizzas representan algo parecido para los adultos, ligado además con la imagen de la reunión entre amigos.

Tanto las hamburguesas como las pizzas no son adecuadas para quien realiza un régimen de adelgazamiento o desea controlar el nivel de su colesterol, pero son valoradas en virtud de la gratificación percibida (placer/sabor).

La función recreativa puede analizarse bajo tres aspectos: los adultos utilizan el almuerzo como una excusa para interrumpir sus actividades cotidianas y tomarse un respiro en la jornada laboral; los adolescentes utilizan las instalaciones de los locales como lugar de reunión o punto de encuentro; los niños complementan sus salidas con actividades lúdicas en ambientes seguros, y donde los adultos que los acompañan disponen de las comodidades necesarias para controlarlos de cerca, y las mujeres adultas disfrutan de una reunión social con familiares o amigos.

La función practica es valorada especialmente por los adultos. El sistema de Fast Food permite alimentarse eligiendo el menú pero sin recurrir en demoras, ya que la comida espera al consumidor y a la inversa.

Asimismo, en los patios de comidas, donde existen diferentes locales en el mismo lugar, cada comensal puede hacer su pedido en un restaurante distinto y luego compartir una mesa en común.

Por otra parte, se ha impuesto en muchos locales la modalidad de "delivery" o entrega a domicilio y el servicio para el automovilista que realiza su pedido y lo recibe sin bajarse de su auto.

La practicidad también viene dada por el trato con los clientes. En el sistema de Fast Food, no es necesario generar entre los empleados y los clientes mas que un breve intercambio de palabras, con lo cual se abrevia el tiempo de permanencia.

Esta situación también distiende a aquellos clientes que concurren solos, brindándoles un ambiente acogedor e informal, incluso para realizar tareas dentro del local, en horarios que no coincidan con las grandes concentraciones de clientes.

La función económica se valora cuando se compara el sistema de Fast Food con el sistema tradicional de consumo fuera del hogar. Generalmente, los bares y restaurantes tradicionales no tienen las mismas facilidades para competir por precios. Sus costos fijos son mas elevados y, salvo las cadenas, su volúmenes no generan economías de escala.

Otro punto importante a favor de los locales de comidas rápidas es que el trato impersonal que se genera entre el empleado y el cliente trae como consecuencia la ausencia de la clásica "propina". Incluso, la mayoría de las cadenas prohíbe a su personal que reciba retribuciones de ese tipo por parte de los clientes.

ENTREVISTAS CON EMPRESAS DEL SECTOR

Lomito´n

Gerente de Marketing

Guillermo Evade

Cual es su visión de la Industria para los próximos años? Cuales son los planes de la compañía?

GB: En la argentina estamos hace 3 años y medios casi 4 en el Mercado, contra marcas que tienen 20 años por lo tanto nuestro escenario no es el mismo que el de ellos, mejor dicho el escenario es el mismo para todos, no esta bien el país y no se sabe cuando va a mejorar. Nosotros venimos diciendo hace un año atrás que dentro de 6 meses todo va a mejorar y esto sigue para atrás. Pero en plena crisis nosotros seguimos abriendo locales porque tenemos muy pocos locales y es una marca que esta pegando bien, que en un año cambio el posicionamiento en el consumidor, que tenemos un productos diferencial con respecto a la competencia, cosa que yo le doy unos 5 años mas máximo como para que esto explote y estemos peleando el liderazgo del fast food.

Estamos abriendo un local por mes desde Julio de 2000 y tenemos para abrir 3 locales más de aquí hasta diciembre que nos llevaría a tener 18 locales y queremos terminar el

2001 con 35 locales. Hoy tenemos 14 funcionando y están todos en Capital y GBA, salvo Pergamino que es nuestra primera experiencia a nivel Interior como para ver como se comportan nuestros proveedores, que cosas tenemos que corregir, como esta a 220 Km. es mas fácil de supervisar y si surgiera cualquier problema poder ir a solucionarlo en el día; si estuviéramos en Salta la cosa se complicaría.

El desarrollo va a ser de Capital y GBA para afuera. Tenemos Intenciones en abrir en Mendoza y Córdoba el año que viene, así que nosotros estamos bien porque en plena crisis seguimos abriendo locales.

Cuales son los parámetros que Uds. consideren para la localización de las nuevas bocas?

Al principio se abrían locales sin tener en cuenta la ubicación, ahora ya no. Por mas que venga el franquiciado y nos diga que tiene un local espectacular si consideramos que no va con nuestra política lo rechazamos. No abrimos por el simple hecho de abrir una nueva boca. Le recomendamos alguna otra ubicación y que trate de conseguirlo por esa zona o cuadra. Con los shoppings nos paso algo semejante, al principio nos ofrecían locales con altos costos de ingreso (llave, expensas y alquiler) pero a partir de las economías de escala conseguidas por el volumen de nuestro negocio - 18 locales - la situación se modifico. Esto hace que también a la hora de negociar con los shoppings, en las mismas negociaciones se incluyan los convenios de los franquiciados, sino de lo contrario, los mismos pagarían costos mucho mas elevados.

Ese mismo poder de negociación que Uds. usan para el mercado inmobiliario, como lo aplican en otras compras?

Todavía no tenemos una central de distribución, la meta para su constitución es llegar a los 20 locales. A partir de ahí todas las compras de materias primas y demás insumos se harán desde la Central y se distribuirán a todos los locales.

Por ahora nosotros convenimos condiciones de calidad, precio y servicio con los proveedores, quienes entregan directamente a cada uno de los locales.

Entonces, la planificación para los próximos años....?

Es lo que te venia diciendo. Vamos a seguir creciendo y nuestro objetivo fundamental es la apertura de nuevos locales. Si llegamos al 2001 con 35 locales ya estamos en condiciones de pelear por el segundo puesto a Burger King, y de ahí pasaremos a pelear por el primero.

Cuales son sus principales debilidades?

Buena pregunta, tenemos mil. Las principales podrían ser pocos locales, ningún tipo de aporte publicitario, respecto a esto lo poco que hacemos lo hacemos a pulmón, o en canje. No tenemos los 9 MM U\$S que tienen otras empresas para aporte de publicidad.

Y sus principales fortalezas?

Nuestro posicionamiento. No lucho contra una hamburguesa. Lucho contra una marca que hoy no tengo y que tengo que desarrollar. Nuestro producto es 100% natural, la carne es carne, la lechuga no lleva ningún proceso, también tenemos ensaladas como un adicional y que no es una comida chatarra como dice la gente.

Fishibar

Gerente de Compras

Sr. Osvaldo Méndez

Cual es su visión de la Industria para los próximos años? Cuales son los planes de la compañía?

O.M: La visión para el año que viene es que va a ser un año muy complicado y el negocio del fast food esta en un cambio de fondo muy importante. El cambio de fondo radica en lo que se le esta ofreciendo al publico, la mercadería, el precio y la atención.

Antes en el fast food yo te ponía un producto y vos lo comprabas y no tenia otra cosa para ofrecerte. Hoy te tengo que dar muchas variantes con precios muy accesibles y tratar al cliente como si fuera un amigo; esto gana confianza y te da lugar para poder crecer. Esto es un cambio muy importante y muy de fondo que hay que hacer para crecer en el fast food.

Antes todos queríamos hacer lo mismo que hacia Mc Donald's, lo que hace Mc Donald's le sirve a Mc Donald's , a Burger King le puede llegar a servir, a Lomito'n no lo se pero al resto del fast food que quiso seguir la misma línea de Mc Donald's no le sirve. Nosotros tenemos que atender a la gente como si fuéramos un restaurante de primera línea, ofrecerle la mejor calidad, el mejor servicio, tratarlo como a un amigo para que vuelva y no perderlo para recuperar

clientes. Creo que si se da este cambio de fondo muy importante, las perspectivas para el 2001 son lentas pero buenas.

Cuales son los parámetros que Ud. considera para la apertura de los locales?

Fishibar esta centralizado en capital. Hoy cuenta con tres locales, en Galería Pacifico, Unicenter y Paseo Alcorta. Estamos planificando abrir mas locales pero necesitamos que la economía y el mercado nos acompañe. Por lo general con la apertura de los shoppings nos cuentan para abrir un local. La gente identifica a Fishibar como una marca registrada como un producto de pescados y mariscos, entonces nos va a buscar para que abramos un local. Trabajamos 100% pescados y mariscos.

A que mercado se dirigen dentro de la industria en la que participan?

El mercado nuestro son personas mayores de 35 años que se cuidan muchísimo, que quieren comer liviano, que quieren incorporar vitaminas y no la consiguen con la carne , no la consiguen con la hamburguesa o con otro tipo de sándwich.

Cual es su perspectiva para el futuro inmediato?

Las perspectiva para el año que viene son buenas. Si se revierte la situación del país abriremos otros local mas.

No tenemos franquicias, son locales propios. Uno de los locales que tenemos ganas de abrir es a la calle, dejar los shoppings y salir a la calle. Creería que es una muy buena posibilidad; un mercado nuevo. Aparte ganas todo lo que es delivery por que cuando estas encerrado en un shopping no tenes la posibilidad de salir rápido a la calle y de estar en contacto enseguida con el cliente. Acá te limita muchísimo.

Burguer King

Gerente de Marketing

Claudio Sordó

Cual es la visión de Burguer King?

Ser la mejor cadena de restaurantes de comidas rápidas del mundo en términos de servicio al cliente y ganancias por restaurante. Nuestros valores son libertad para tener éxito, ser los mejores, pasión por el consumidor y orgullo por lo que hacemos.

En que basan sus diferencias con el resto de las cadenas de comidas rápidas?

En la calidad superior de nuestros productos, el gusto que les da la cocción en la parrilla a las hamburguesas y el precio justo de los mismos. A ello se suma un ambiente confortable y una atención esmerada para que el cliente pueda disfrutar al máximo una experiencia Burguer King.

Cuales son los parámetros que Ud. considera para la apertura de los locales?

La ubicación estratégica de cada restaurante es la clave fundamental, siendo el rasgo mas importante a destacar dentro de este el alto transito peatonal o vehicular del área.

A que mercado se dirigen dentro de la industria en la que participan?

BK se dirige a todos los públicos: niños adolescentes y adultos. Ofrecemos una amplia gama de ofertas según el día de la semana, la hora y la ubicación geográfica del restaurante. Los que están ubicados en el microcentro tienen mayor afluencia de publico adulto los días de semana en el horario laboral. Mientras que los ubicados en lugares como Lomas de Zamora o Martínez, es común observar la afluencia de los estudiantes de escuelas cercanas durante la semana y familias los fines de semana, sumado al publico habitual de los restaurantes.

Cual es su perspectiva para el futuro inmediato?

Desde 1993 hemos ido incorporando nuevos lugares con una inversión superior a los 30 millones de dólares, sumando 24 restaurantes a la fecha. Para los próximos 3 años tenemos planeado la apertura de 7 nuevos restaurantes, desde luego, siempre que el contexto lo permita.

13. Conclusiones y Aportes

Las perspectivas para este mercado son de gran crecimiento, tanto para el corto como para el mediano plazo. La continua apertura de locales a pesar de la crisis recesiva, permite prever, que las cadenas continuarán expandiéndose a un ritmo mayor.

Lomiton´ y Burger King son las cadenas que más necesitan expandirse. No obstante su crecimiento no será explosivo, porque se tratará de inversiones propias y no de sub franquicias.

Las pequeñas cadenas continuarán ligadas a la apertura de nuevos centros comerciales y paseos - de escasa probabilidad en el corto plazo, con algunas aisladas aperturas de locales sobre la calle, básicamente en el microcentro de la ciudad de Buenos Aires o en zonas de oficinas, pues para las otras áreas elegirían la modalidad tradicional.

La expansión del sector se produciría en primera instancia en las zonas insuficientemente atendidas de la Capital Federal y el Gran Buenos Aires (especialmente la zona Sur tiene un potencial muy interesante), para luego extenderse a la provincia de Buenos Aires y las principales ciudades del interior, donde se han realizado escasa incursiones.

En largo plazo el crecimiento se hará más lento a medida que el mercado comience a estabilizarse. Los establecimientos serán de menores dimensiones y ubicarán en plazas menos pobladas del interior.

Un factor que atenta contra el desarrollo del Fast Food es la "onda light", tendencia que promueve el cuidado del cuerpo a través de una alimentación sana y natural.

No obstante, esta cultura ha alcanzado sólo los segmentos de nivel socioeconómico más alto cuando el Fast Food está extendiéndose hacia los sectores de menos recursos mientras que por otra parte se trata de un consumo que no es diario, además de lo cual existe una gran orientación hacia el público infantil a quien no influye esta tendencia. En el caso de los locales de las zonas céntricas que reciben clientes en ocasión de sus almuerzos diarios, la oferta de una variedad adecuada de ensaladas permitiría competir, dada la rapidez del servicio.

Con el desarrollo del sector, y dado el factor mencionado en el párrafo anterior, en el mediano plazo el Fast Food se encaminará hacia una mayor variedad de la oferta, no por parte de las empresas existentes (que perderían operatividad ofreciendo una variedad excesiva de productos) sino por la apertura de nuevas cadenas que operen con distintos tipos de comidas.

Con el tiempo, la rentabilidad del sector aumentará al alcanzar varias empresas la masa crítica en cantidad de locales, aunque estará siempre acotada por la intensidad de la competencia que será cada vez mayor al incrementarse la oferta.

En consecuencia, las perspectivas del sector para los próximos años son altamente favorables, esperándose que evolucione por encima del nivel general de la industria argentina.

Anexos

Publicación: El Cronista

Fecha: 01 Febrero 1999

Mar del Plata también se divierte.

El negocio de los shoppings y el entretenimiento no es exclusivo de los grandes capitales. Por lo menos, eso quieren probar siete empresarios marplatenses que, después de vender firmas como los supermercados Elefantes o canales de cable, decidieron poner parte de sus ahorros-unos U\$S 12 millones- en Paseo Diagonal, un centro de "diversión y gastronomía", según lo definen sus dueños, que se inauguró el viernes pasado sobre la Diagonal Pueyrredón, Mar del Plata.

"Pensamos que esta zona se convertirá en la Recoleta marplatense", se entusiasma Fernando Pirovano, uno de los dueños. Sobre un terreno de 1.700 metros cuadrados, Lagspac-el nombre de la compañía - empezó en abril a construir 6.700 metros cuadrados de obra.

La intención de Lagspac es recuperar la inversión en unos diez años. Proyectamos ingresos totales de entre u\$s 4,5 y 5 millones para el Paseo y una facturación de la firma administradora de entre u\$s 1,5 y 2 millones, comentó el empresario.

La planta del Paseo cuenta con 1400 metros cuadrados de gastronomía, donde se instalaron el local mas grande de McDonald's en esa ciudad, el restaurante Pasta Asciutta (de pizza y pasta), la primera heladería de Parmalat en el interior y el Fast Food Studio Café.

"Hicimos un estudio de mercado para ver que le faltaba al Shopping. Por eso el Paseo es un complemento y no una competencia. No quisimos poner, por ejemplo, locales de ropa", explicó Alejandro Ginevra, de Aranalfe, firma que comercializo el predio. De todos modos, habrá góndolas como la de CTI, una joyería y un drugstore.

Publicación: La Nación

Fecha 26 Abril 1998

El Franchising en la Argentina

Después de idas y venidas, el sistema de franquicias vuelve a ser una vía alternativa de comercialización: hoy mueve 1.000 millones de dólares y comprende 3.500 locales.

A pesar de los tropezones y caídas que soporto hace años, el Franchising esta mas vivo que nunca y no ha dejado de ser una interesante alternativa de negocio. Todavía en proceso de depuración, el sistema crece y se consolida con la llegada de empresas internacionales y al amparo de la estabilidad económica que permite prever negocios a largo plazo.

Mientras que hace 2 años menos de 100 empresas franquiciante movían dólares 600 millones, hoy mas de 150 compañías franquicia negocios en 35 rubros diferentes con una facturación total de alrededor de 1000 millones de dólares. Si a esto se le suma el interés de los 60 inversores que en promedio acuden todos los meses a la Asociación Argentina de Franchising en busca de información y asesoramiento para ingresar en el sistema, bien podría afirmarse que se

esta en las puertas de un nuevo periodo de prosperidad para el sector.

Claro que difícilmente se puedan alcanzar los niveles de desarrollo logrados antes del "tequila" cuando el sistema crecía a un ritmo del 30 % anual muchos hicieron un mito de esa actividad.

"Si bien la mayoría de los negocios son franquiciables, no todas las empresas están en condiciones de ingresar al sistema, explica Adrián Giménez Hutton, consultor especializado. Y agrega : " quienes desean franquiciar su negocio, deberán contar con una marca fuerte, prestigiosa y que sea reconocida en su mercado. Pero no es todo, también se necesita un concepto de negocio que sea exitoso con un servicio o producto reproducible que se encuentre estandarizado. Además agrega "quien otorga una franquicia debe tener capacidad financiera que le permita brindar el soporte necesario al franquiciado; las empresas que trabajan seriamente en Franchising tienen un buen management y una estructura desarrollada para darle el soporte necesario a la red que esta armando.

Una de las franquicias mas desarrolladas en la Argentina es la del Fast Food. En este rubro la mayor parte del a torta se la reparten 3 empresas: Mc Donald`s, Burguer King y Wendy`s.

Pero no todo lo que brilla es oro. También hubo fracasos. Las razones las explica Daniel Coli cuando afirma "muchos emprendimientos no funcionaron básicamente por dos motivos: porque se franquiciaron negocios que no eran exitosos comercialmente y porque muchas empresas líderes internacionalmente, con miles de franquicias en otros países trajeron un producto equivocado que no se adaptó al gusto argentino".

Los ejemplos más claros son Dominos Pizza, KFC o Donuts Inn.

El líder del Fast Food

Cuando se trata de explicar como funciona un sistema de Franchising exitoso el ejemplo más clásico tiene nombre propio: Mc Donald's. Con 125 comercios abiertos en la Argentina y el 75 % del mercado en 1997 la empresa vendió 90 millones de hamburguesas a los 120 millones de clientes que visitaron sus locales, lo que le permitió facturar más de 200 millones de dólares. A nivel mundial las cifras son escalofriante: 23.000 locales, 35 millones de clientes por día y más de 32.000 millones de facturación anual.

Mc Donald's está presente en el país desde 1986. Desde entonces y hasta 1994 todos los locales que abrimos fueron propios porque necesitábamos tiempo para adaptar el sistema al país, explica José Fernández, vp ejecutivo de Mc Donald's Argentina.

Y agrega: " si bien por ahora solo tenemos 8 franquicias otorgadas, lo que equivale a un 7% del total de locales abiertos, nuestra política es llegar al 30% en el 2000, año en que esperamos tener 100 locales mas mediante una inversión del orden de los 200 millones de dólares.

La inversión para convertirse en un franquiciado de Mc Donald's es de U\$s 600.000, aunque Fernández aclara que "no necesariamente el franquiciado debe tener todo el dinero . Se puede acceder a nuestro negocio con solo U\$s 240.000 de capital propio y financiar el resto mediante un grupo de bancos con los cuales tenemos acuerdos establecidos".

En cuanto al recupero de la inversión, en la empresa aseguran que varia entre 3 y 5 años, plazos que se extienden hasta 8 años cuando existen financiación. "Es un excelente negocio -sostiene Fernández- sise tiene en cuenta que el contrato de la operación es por 20 años".

Universidad de la hamburguesa

Un comentario aparte merece la capacitación que Mc Donald's brinda a sus franquiciados. Quienes desean formar parte de la cadena deben someterse a un entrenamiento de 9 meses trabajando en los locales de la cadena, finalizando con un curso de 7 días en la universidad de la hamburguesa, un centro de capacitación propio que la empresa

posee en Chicago, Estados Unidos. Solo en la Argentina Mc Donald's invierte U\$s 3 millones por año para formar tanto a sus propios operadores como a los franquiciados.

Publicación: La Nación

Fecha: 16 abril 1999

La cadena El Noble Repulgue proyecta abrir un local por semana durante este año.

Uno por semana, de aquí hasta fin de año. Esa es la consigna de El Noble Repulgue, la cadena dedicada a la venta de empanadas, que planea llegar al último día de 1999 con 100 locales franquiciados en la Capital Federal y el GBA.

El caso de la empanadería es atípico por el bajo perfil con el que se lleva adelante su expansión. Nacida en 1986 con una boca en Ituzzaingó, que quebró en 1989 cuando se endeudó en dólares durante la hiperinflación para fabricar pan dulce, levanto vuelo a partir de 1991 y ya no volvió a caer.

Desde entonces, la firma se multiplicó hasta sumar 50 locales repartidos por todo el conurbano - desde Zárate hasta La Plata, y apostó a 1999 para desembarcar masivamente

en Bs. As. Con un local insignia instalado desde Abril en la Avenida Callao, a metros de Santa Fe, donde despacha 35.000 empanadas por semana. El Noble Repulgue ya sumo suficientes franquiciados porteños como para garantizarse una apertura semanal. Inauguraron en Moldes y Juramento, Scalabrini Ortiz y Córdoba y así seguirán.

Durante estos años hemos estado creciendo en silencio, pero no queríamos entrar en la Capital hasta lograr mayor respaldo" explica Guillermo Bonavetti, socio gerente de la firma.

La empresa que desechó la idea de administrar locales propios, para concentrarse en la fabricación de empanadas en la planta de los Polvorines y en la comercialización de franquicias, vende en la actualidad 1,5 millones de unidades mensuales con una facturación anual de 6 millones de pesos. A eso se suma los 10.000 \$ que cobran para ingresar a la cadena a cada nuevo miembro.

Sin ánimo de competir con Mc Donald`s con una propuesta de Fast Food típicamente Argentina - "nos especializamos en la venta para llevar" explica Fernando Crespo. Este desarrollo un nicho de mercado con un producto tradicional que siempre fue tratado de modo secundario.

El Noble Repulgue se jacta de sus 39 variedades de empanadas y del poder de las

recomendaciones boca en boca que lo han llevado a recibir llamados desde Miami y Los Ángeles con propuestas para radicar sucursales.

"Primero queremos ser una cadena nacional y después veremos" dice Bonavetti que por temor a perder calidad descarta de momento la posibilidad de crear una línea de congelados para competir en los hipermercados.

Una vez que haya logrado copar cada uno de los barrios porteños, El Noble Repulgue se orientara hacia la Costa Atlántica y después, hacia las ciudades principales del Interior.

Las franquicias cuestan 10.000 \$. A esto hay que sumar un costo de instalación de entre 80 y 90.000 \$ lo cual incluye local, maquinaria, computadoras, moto y personal. Los dueños de la cadena aseguran que cada negocio factura entre 25 y 40.000 \$ mensuales con una renta de entre 10 y 15%.

El Noble Repulgue tiene un plantel de 120 personas cuenta con inspectores que recorren los locales para garantizar la uniformidad del negocio y evitar inconvenientes.

Publicación: Revista Negocios

Fecha: 07 Mayo 1999

Fast business

Con una inversión inicial que oscila entre los U\$s 110 mil y U\$s 550 mil, se puede facturar hasta U\$s 1,5 millón al año con una cadena de comidas rápidas.

La marca es el 50 por ciento del éxito, sentencia José Fernández, vicepresidente ejecutivo de Mc Donald's, empresa instalada en el país en 1986, pero que recién comenzó a comercializar su franquicia ocho años más tarde. Hoy cuenta con 15 otorgadas y 140 locales propios.

El mismo camino eligieron Wendy's y Burger King.

La experiencia en el mercado, la formación del negocio y el desarrollo de la cadena de proveedores de la marca elegida determinarán el éxito del emprendimiento. "Manejarte con una marca desconocida se paga caro. Es por eso que antes de comercializar una franquicia hay que difundirla. Subway y Schlotzsky's Deli, por ejemplo, desembarcaron con un producto desconocido y, en estos casos, el tiempo de desarrollo es mayor", sostiene el especialista Adrián Giménez Hutton.

La adaptación al mercado es la otra arista para que el negocio resulte rentable. "Mc Donald's demostró ser una empresa con elasticidad y adecuación a los mercados. En Japón, por caso, tenemos 3.000 locales", comenta el ejecutivo del Fast Food.

Otros casos son los de Subway y Blimpie, presentes en la plaza desde hace 3 años, que exigen menor inversión. Para ingresar a la primera se necesitan 110 mil dólares "incluye un pago inicial de 10 mil", un royalty de 8% de las ventas, con una facturación proyectada de 400 mil pesos anuales y un recupero de la inversión que varía entre los tres y cinco años.

Blimpie, por su parte, requiere de una inversión de 125 mil dólares "incluye 18 mil de fee de ingreso", con una facturación proyectada entre 300 y 350 mil pesos al año "depende de la ubicación", regalías de 8% de las ventas netas y un recupero en dos años. Javier Navarro, gerentes de operaciones de Franquicias Sudamericanas y de Blimpie, agrega "una de las ventajas de comercializar este tipo de franquicias es que el inversor recibe todo el know how de la empresa. Daniel Coli, ex secretario técnico de la Asociación Argentina de Franchising, es más terminante: "si no se adaptan rápidamente al mercado argentino, corren peligro".

El procedimiento de Mc Donald's es diferente. "Nosotros compramos el inmueble y construimos el local, lo que demanda una inversión aproximada a 1,5 millón de dólares". Luego se lo alquilamos al

franquiciado, que debe hacerse cargo de otros 550 mil pesos para la decoración y equipamiento. Igualmente, el inversor solo debe contar con un equity de 40%, ya que para el resto hay líneas de crédito con tasas preferenciales", explica Fernández, quien también aclara que se puede entrar con 120 mil dólares. El recupero de la inversión se calcula entre 3 y 5 años, con una renta anual de entre 20 y 30%.

Otro perfil de negocio es el de Schlotzsky's Deli, Fast Food que apunta a otro segmento del mercado. "Nuestros clientes son quienes tienen los zapatos lustrados", afirma Erich Braum, vicepresidente de la firma, presente desde hace 3 años en el mercado nacional y que cuenta con 3 locales propios y una franquicia vendida. Para ingresar al delikatesen se precisa un local con un mínimo de 100 sillas y una inversión que varía entre los 250 y 500 mil dólares. Mientras tanto, el retorno de la inversión se calcula en 2 años con una facturación mínima de 500 mil pesos.

"No competimos por precio sino por calidad". Es por eso que no tenemos combos. Nuestra estrategia es ofrecer nuevos productos", añade Braum, quien aclara: "no sentimos el cimbronazo de la crisis".

Fernández discrepa: por la crisis, las ventas disminuyeron 15% y si te quedas con una target, el crecimiento es limitado".

En el Fast business, los precios son una variable en baja, el cliente tiene mas

opciones y necesita ser seducido con novedades, promociones y locales bien ubicados. Claro que todo tiene un costo y en Mc Donald's es ley: en eso no se ahorra. Giménez Hutton explica: Mc Donald's busca economía de escala. Con la venta de una hamburguesa de 20 centavos van a pérdida, pero ganan mercado. La estrategia depende de la empresa pero todas apuntan a largo plazo, porque aunque parezca saturado el Fast Food puede potenciarse, Después de todo hay un nicho que es el que dejaron los restaurantes de tickets de entre 10 y 15\$ que tienden a desaparecer.

En provincias como Tucumán o Corrientes el futuro es otro. Eduardo Chianea, Gerente General de Francorp, firma que la atracción son los sandwiches de milanesa y Lomito. Con tal de comer cualquier excusa es válida sobre todo si es rápido.

Publicación El Cronista

Fecha 20 Mayo 1999

Pastas que se adaptan a todos los presupuestos

Luis Dejtiar es uno de los que le esta sacando el jugo al Sector a través de la comida. Este ingeniero asociado con un contador maneja desde hace varios años numerosas aristas del negocio gastronómico ya que además de fabricar maquinas para fabricar pastas, pizzas, empanadas y tartas, ofrece la franquicia para fabricar esta clase de comida, tiene un estudio contable orientado a la gastronomía y también ofrece estas mismas comidas en bares y estaciones de servicio. "Nos orientamos al Fast Food ya que lo consideramos un negocio muy explosivo: "Cada vez mas es la gente que tarda no mas de 3 minutos en comer" revelo.

Bibliografía

Como se hace una tesis. Umberto Ecco. 1994
Barcelona. España.

Mc Donald's. La empresa que cambio la forma de
hacer negocios en el mundo. John Love. 1987
Colombia.

Comportamiento del Consumidor. Schiffman / Kanuk.
Prentice may. EE.UU.

Internet. ISI Emerging Markets (Internet
Securities, Inc.)

Consumer Behavior. James Engel / Blackwell /
Miniard. The Dryden Press. EE.UU.

La Quinta Disciplina en la practica. Peter Senge.
1995 Barcelona. Ediciones Granica.

Food Service / Hospitality, Advertising &
Promotion. Lou Gottlieb. 1982. The Bobbs Merrill
Company. EE.UU.

Fundamentos de Mercadotecnia. Kotler, Philip y
Armstrong, Gary.. Prentice Hall Hispanoamericana.
1991. México

Investigación de Mercados. AAKER, D. Ed. Mc Graw
Hill - 1990 - Mexico.

Mercadotecnia. KOTLER, P. - Ed. Prentice Hall - 1989. México.

Administración y Estrategias. HERMIDA, J.- Ed. Macchi - Buenos Aires - 1992. Arg.

Revistas El Publicitario - "Matrices de Posicionamiento Estratégico" - Buenos Aires - 1996. Arg.

Agradecimientos

Cámara Argentina de Comidas Rápidas

Sr. Carlos Sicheti. Jefe de Compras de Mc Key. Mc Donald's Corp.

Sr. Santiago Pardi. Gerente de Compras de Wendy's Argentina.

Sr. Antonio Casanovas. Ex Vicepresidente de Facilven s.a. (Pumper Nic).

Sr. Diego López. Ex Marketing de Burguer King.

Sr. Eduardo Zustovich. Ex Gerente de Compras y Abastecimiento de Pizza Hut-

ACLARACION

ESTA TESIS SE ORIGINO EN ENERO 1995.

LOS DATOS AQUÍ CONSIGNADOS CORRESPONDEN A
DICIEMBRE DE 1998.