

## **Abstract**

Título: Estudio de viabilidad comercial y económica de la implementación de Casa do Pão de Queijo en la ciudad de Buenos Aires.

Autor: Natalia Ferrero

Tutor: Ricardo Freilij

Fecha: 02 de Julio de 2014

Tema: Tesis de Posgrado. Maestría en Marketing Estratégico

### **1. Introducción**

Casa do Pão de Queijo es una empresa brasilera fundada en 1967. Es pionera en la comercialización de panes de queso. Hoy en día cuenta con más de 450 locales y 400 puntos de venta en todo el territorio de Brasil.

En el año 2006 obtuvo el tercer puesto de la marca más admirada en el segmento fast-food según la investigación de Interscience.

Luego de la apertura a mercados externos y de observar la aceptación por parte de los consumidores, en ellos, se plantean diferentes interrogantes en cuanto a la factibilidad de posicionar la marca en el Mercado Argentino:

- ¿Está preparada Casa do Pao de Queijo para continuar expandiéndose internacionalmente con el mismo modelo de negocio adaptándose a la realidad local de Argentina?
- ¿Existe un mercado potencial atractivo para la localización de locales de la marca en Argentina?
- ¿Cómo lograr diferenciar el producto en el mercado de Argentina?
- ¿Qué estrategia la empresa debería utilizar para penetrar en la Argentina?
- ¿Cómo posicionar la marca?
- ¿Cómo crear el hábito de consumo de Pan de Queso?

El Objetivo General que persigue este trabajo consiste en Investigar la viabilidad comercial y económica de la implementación de: Casa do Pão de Queijo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, desde su propuesta actual con adaptaciones de acuerdo a la cultura argentina si fuese necesario.

Para alcanzar este propósito se analizó el ambiente de mercado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y las posibilidades de implementación de este negocio, luego, se determinó la estrategia y las mejoras necesarias para la penetración de la empresa en Buenos Aires, localizando el mercado potencial interesado por la propuesta de valor de la empresa y, determinando las estrategias de diferenciación por parte de la empresa para crear el hábito de consumo de pan de queso en Buenos Aires. Y por consiguiente las estrategias de posicionamiento de la marca.

El resultado esperado consiste en Verificar y/o comprobar si Casa do Pão de Queijo en su propuesta de valor actual cuenta con oportunidades para la implementación en la ciudad de Buenos Aires y/o realizar las modificaciones necesarias para penetrar en el mercado argentino.

El desarrollo del presente trabajo parte de la hipótesis: “La actual propuesta de valor ofrecida por Casa do Pão de Queijo se puede adaptar a los gustos y preferencias de los consumidores argentinos”.

Una vez definido el Problema, la Hipótesis y los Objetivos tanto General como Específicos, se realizó un análisis Macroeconómico, caracterizando las variables Económicas, Demográficas y sociales, Político-legales y Tecnológicas.

Luego, se estudió el Microentorno, observando el comportamiento del consumidor argentino frente a las infusiones. Para ello se eligieron las siguientes cafeterías: Coffee Store, Havanna, Delicity, Starbucks, Aroma, Bonafide y Café Martínez.

Con la información obtenida, se identificó el mercado objetivo definiendo, a continuación la estrategia de posicionamiento y la de comunicación.

Finalmente, se determinó la viabilidad financiera del proyecto.

## **2. Antecedentes y Planteo teórico**

En la obra Marketing Internacional (Cateora y Ronkainen, 1995), se detallan una serie de factores que presionan y motivan a las compañías a lograr su internacionalización, entre ellos:

- la ampliación de mercados,

- la diversificación de riesgos,
- el alargamiento del ciclo de vida,
- las economías de escala y
- la cercanía con mercados potenciales.

A su vez, la estrategia de penetración de los mercados internacionales dependerá de: 1) el tipo de producto, 2) las características y condiciones del mercado, 3) los recursos disponibles y 4) los objetivos de la empresa.

El gerenciamiento del canal minorista, sin adaptarlo a la evolución del entorno (a la cultura del país y a su situación socioeconómica), (Rico y Doria, 2005), resulta costoso a nivel competitivo y económico. Resulta fundamental analizar la evolución del canal, el nacimiento de nuevos canales para la exposición y venta de productos, (como la web), y la consideración de crear experiencias inolvidables en el punto de venta para fortalecer el vínculo con el cliente y crear valor de marca.

Las empresas buscan ofrecer un valor agregado más allá del producto, es decir reconfortar, contener, dar un recreo a un individuo, por un rato. Se vende no sólo el café como infusión sino “el descanso” para continuar con el día. (Blackwell y Miniard, 2002)

Los consumidores buscan experiencias ligadas al entretenimiento que, retienen en la memoria por más tiempo, hasta que otra situación similar la reemplace. Es importante realizar una adecuada gestión estratégica y sistemática de las experiencias (Rico y Doria, 2005). Este tipo de acciones que realizan las empresas para diferenciarse de sus competidores, tienen sus fundamentos en la experiencias y las mismas pueden trabajar sobre distintos aspectos del consumidor para llegar al mismo resultado. (Rico y Doria, 2005).

Con respecto a la franquicia, se basa en una colaboración estrecha y continua entre personas físicas o jurídicas financieramente distintas e independientes, denominadas franquiciantes y franquiciados (Thomas & Seid, 2000).

Carlos Gelmetti en Pymes Globales, afirma que la tarea del marketing internacional es mucho más complicada ya que implica una mayor cantidad de incertidumbre, a partir de la suma de elementos incontrolables que se pueden encontrar en los diferentes países.

En la década del 50' Mc Carthy (Kotler, 1996) enunció el denominado “Marketing Mix” o mezcla de mercadotecnia, la cual estaba compuesta por (Cajues, 2006): Producto, Publicidad, Promoción y Precio.

La historia de la investigación de mercados es paralela al surgimiento del concepto de marketing (Kinner y Taylor, 2000).

Este trabajo se desarrolla en torno a los siguientes conceptos:

**Franquicia:** es un sistema de comercialización de productos, servicios o tecnologías que le permite a una empresa o negocio crecer con capitales de terceros y generar una rápida economía de escala (Cepeda, 2002).

**Marca:** es la promesa de una parte vendedora de proporcionar, de forma consistente a los compradores, un conjunto específico de características, beneficios y servicios (Kotler, 1996)

**Producto:** es todo aquello que puede ser ofrecido al mercado para satisfacer un deseo y que tiene un valor para el comprador. El producto puede ser tangible o intangible. Los clientes no compran bienes físicos o intangibles, lo que ellos requieren son los conceptos que tienen de los mismos. (Gray, 1996)

**Publicidad:** comunicación no personal y onerosa de promoción de ideas, bienes o servicios, que lleva a cabo un patrocinador identificado (Kotler, 1996)

**Precio:** Es una valoración efectuada sobre un producto y que, traducida a unidades monetarias, expresa la aceptación o no del consumidor hacia el conjunto de atributos de dicho producto, atendiendo a su capacidad para satisfacer necesidades". (Nagle, 1998).

**Promoción:** es toda comunicación, información que brinda un anunciante identificado en forma personal, a veces cara a cara, a un público objetivo, presentando las características del servicio y en forma física del producto para su degustación o uso, con el fin de persuadir, motivar, convencer, crear hábito o modificar actitudes para que contraten el servicio y/o adquieran el producto.

**Investigación de mercado:** Es la función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el comercializador a través de la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing, como también para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing, monitorear su desempeño y mejorar su comprensión como un proceso. (American Marketing Association, AMA, 2010)

En base a las técnicas de recolección de información elegidas, se analizarán cada uno de estos conceptos.

### **3. Materiales y Métodos**

**Tipo de trabajo:** Propuesta de investigación

**Abordaje metodológico:**

Esta investigación es tanto Cualitativa como Cuantitativa.

### **Explicitación y caracterización de las fuentes:**

Fuentes secundarias: Se consultó la bibliografía elegida, artículos e investigaciones publicados.

Fuentes primarias: se realizaron una investigación cualitativa (Focus Group) y un estudio cuantitativo.

### **Criterios de selección de los casos:**

Para el estudio de la competencia, fueron seleccionadas las principales cadenas de cafeterías posicionadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires: The Coffee Store, Delicity, Havanna, Starbucks, Bonafide, Aroma y Café Martínez.

### **Instrumentos de recolección:**

Focus group:

## **4. Resultados y Discusión**

Al iniciar este trabajo, el resultado esperado consistía en verificar si Casa do Pão de Queijo en su propuesta de valor actual contaba con oportunidades para la implementación en la ciudad de Buenos Aires y/o realizar las modificaciones necesarias para penetrar en el mercado argentino.

Se realizaron 4 focus-group integrados desde 6 a 9 personas, todos los focus group se grabaron para así después poder realizar un análisis en profundidad de lo conversado. La información obtenida mediante esta herramienta determinó que, el producto principal, pan de queso debería comercializarse, únicamente en sus variedades salados, dejando de lado las especialidades dulces. El resto de los menús se utilizaran similares a los utilizados en el mercado brasilero.

En el estudio del comportamiento de los consumidores se destacó la importancia que le dan a la Rapidez y amabilidad en la atención.

El 83% de las personas encuestadas conoce sobre el producto pan de queso. A su vez, el 41% expresa conocer la marca.

Se pudo establecer que el mercado real de Casa do Pão de Queijo en el mercado de la ciudad de Buenos Aires estaría conformado en primera instancia, por todos los brasileños residentes y/o viajeros. Adicionalmente, los mismos serian centros de influencia para potencializar el consumo por parte de su círculo más cercano.

El target sugerido son jóvenes adultos, profesionales pertenecientes a las clases BC1C2 que busquen disfruten de una experiencia alegre y divertida, donde puedan relajarse y así disfrutar de un excelente pan de queso junto con jugos exóticos y diferentes en agradable compañía.

Es posible ampliar el consumo de café en nuestro país mediante algunas acciones a desarrollar que se relacionan con la incorporación de consumidores jóvenes y con la promoción de su consumo en frío, durante las estaciones cálidas.

Con base a la información analizada como opción de localización se estableció el barrio de San Telmo, ya que es un lugar autóctono de la ciudad de Buenos Aires y un lugar muy frecuentado por turistas.

Se recomienda afianzar el conocimiento existente de la marca, es decir reforzando y mejorando el branding.

En cuanto a la competencia, fueron seleccionadas siete franquicias, posicionadas en la Ciudad de Buenos Aires, pertenecientes al sector "Cafeterías". Se analizaron las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de cada una. Cabe destacar, que todas ellas cuentan con varios locales y experiencia en el mercado local. Ninguna de ellas, comercializa panes de queso.

## **5. Conclusiones / Recomendaciones**

En base a los estudios realizados se puede concluir que:

- Los consumidores destacaron la importancia del servicio brindado por el Personal, entrenado para brindar una atención agradable al cliente a Rapidez y amabilidad.
- Con respecto al testeo de sabores de los panes de queso, se observó que no todas las variedades fueron aceptadas por el consumidor argentino. Entre los productos aceptados se destacan el pan de queso tradicional y los panes de queso rellenos de queso cheddar, mozzarella y el cremoso con aceitunas.
- Las encuestas muestran que el 83,33% de los encuestados conoce el producto pan de queso. Se puede observar que el 41% expresa conocer la marca mientras que el 42% la desconoce, y existe un 17% que no recuerda si conoce o no la misma. El 53% demostró interés por comprar el producto en caso de que el mismo lo satisfaga, a su vez el 8% expreso que lo compraría pero dejaría pasar un tiempo, por otro lado el 31% puede que lo compre o no. Totalizarían un 61% de intención de compra siempre que el precio del producto los satisfaga.

- Se puede establecer que el mercado real de Casa do Pão de Queijo en el mercado de la ciudad de Buenos Aires estaría conformado en primera instancia, por todos los brasileños residentes y/o viajeros. Adicionalmente, los mismos serían centros de influencia para potencializar el consumo por parte de su círculo más cercano.
- El target sugerido son jóvenes adultos, profesionales pertenecientes a las clases BC1C2 que busquen disfrutar de una experiencia alegre y divertida, donde puedan relajarse y así disfrutar de un excelente pan de queso junto con jugos exóticos y diferentes en agradable compañía.
- Se sugiere localizar el local en el barrio de San Telmo, ya que es un lugar autóctono de la ciudad de Buenos Aires muy frecuentado por turistas.
- La estrategia tiene como propuesta central un lugar de encuentro, de compartir momentos alegres y divertidos en una atmósfera relajada y diferente.
- Como se puede observar en el focus group, considerando su producto principal, el cual le da nombre al local, el mismo debería eliminar las variantes dulces de su línea de productos, centrándose en los productos de pan de queso salados. El resto de los menús serán similares a los utilizados en el mercado brasileño.

El Valor Actual Neto (VAN) asciende a \$ 171.593, es decir al ser mayor a 0. El proyecto es factible de realizarse. Es importante destacar que el valor del TIR asciende a 30% porcentaje superior a la tasa de interés.

#

## **6. Bibliografía**

- Alba Aldave, Ma. Cristina, (2005), Franquicias: una perspectiva mundial. México DF: Fondo Editorial FCA.
- Nielsen, (2011), Dirección de Industria Alimentaria - Informe: Área de Infusiones, Buenos Aires.
- Blackwell, Miniard y Engel, (2002), Comportamiento del consumidor, México: Prentice Hall.
- Blackwell, Roger D - Miniard, Paul W. – Ángel, James F., (2002), Comportamiento del consumidor, México: Editores Internacional Thomson.
- Informe: Procafecol S.A. (2008), presentaciones congreso cafetero.
- Cajues, Claudia, Marketing, (2006), Buenos Aires, Editorial UADE.
- Cariola, Política de productos, (1999), Buenos Aires, Editorial Ugerman.
- Carlos M Gimenez (1999), Costos para Empresarios, Buenos Aires, Ediciones Machi.

- Cateora, P. (1995), Marketing Internacional, Madrid, Editorial Irwin.
- De Velazco Gonzalez, E., (1994), El Precio. Variable Estratégica de Marketing, Madrid, Editorial Mc Graw Hill.
- Direcciones Nacional de Alimentos, SAGPyA
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, ETI (2010), Turismo Receptivo, Aeropuerto Internacional de Ezeiza y Aeroparque Jorge Newberry, Buenos Aires.
- Gelmetti, Carlos J, (2006), Pymes Globales, Buenos Aires, Editorial Ugerman
- Guerra-Borges, Alfredo, (2002), Globalización e integración latinoamericana, , México, Instituto de Investigaciones de UNAM.
- Henryk Salén, (1999), La promoción de ventas o el nuevo poder comercial, Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
- Hill, C, (2000), Negocios Internacionales, , México DF, Editorial, Mc Graw Hill
- Jonhson y Scholes, (1999), Dirección estratégica, España, Editorial Prentice Hall
- Kinnear, Thomas C – Taylor, James R, (2000) Investigación de Mercados, Colombia, Editorial Limusa Wiley.
- Kotler Philip, (1996), Dirección de mercadotecnia, México, Editorial Prentice Hall.
- Nagle, T y Holden, R., (1998), Estrategias y Tácticas para la fijación de precios, Madrid, Ediciones Granica.
- Porter Michael E, (1994), La ventaja competitiva de las naciones, Buenos Aires, Editorial Vergara.
- Porter, Michael E., (2008), Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior, México, Grupo Editorial Patria.
- Rico, R. R. y Doria, E., (2005), Retail Marketing. El nuevo marketing para el negocio minorista. (2ª. ed.) Buenos Aires: Pearson Education.
- Stern W. Louis, (1998), Canales de Comercialización, México, Editorial Prentice Hall.
- Thomas, D y Seid, M, (2000), Franchising for Dummies. California, IDG Books Worldwide
- Grahan Friend y Stefan Zehle, (2009), Como diseñar un plan de negocios. Lima: Ed. Cuatro media Inc.
- Philip Kotler y Kevin Keller, (2006), Dirección de Marketing, 12ª Edición, Pearson Educación.
- Douglas Gray y Donald Cyr, (1996), Marketing de producto, Editorial Granica.
- Fundación Senda, (2010), Análisis de Nivel socioeconómico, Buenos Aires.

- VisaVue Travel, (2010), Reporte Visa Vue 2008-2009, Buenos Aires.
- Centro de Estudios en Economía y Gestión del turismo FCE-UBA en base a datos del Ministerio de Turismo, 2010.
- Artículo: "Brasileños gastan R\$500 millones en Argentina" : 18/02/2011, Jornal, o Estado de São Paulo

### **Medios Electrónicos**

- Casa de Pao de Queijo, (2011), *Historia*. Recuperado de: <http://www.casadopaodequeijo.com.br/>
- SuaFranquia, (2011), *Casa do Pao de Queijo*. Recuperado de: <http://www.suafranquia.com/content.php?ParentID=NTQ=&ParentName=dmk=&intlD=MTqxNw==>
- Asociación Argentina de Franquising, (2010), *Definición de franquicias*. Recuperado de: <http://www.aafrenchising.com.ar> (Asociación Argentina de Franchising)
- Instituto de Estudios Laborales y Sociales- UCES Idelas, (2010), *En la Argentina las mujeres trabajan más por necesidad que por un cambio cultural*. Recuperado de: <http://www.uces.edu.ar/institutos/idelas/Informe-IDELAS-Numero12.pdf>
- Alimentos Argentinos, (2011). *Informe Mensual: El Café*. Recuperado de: [http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/infusion/Informes\\_mensuales/IM\\_CAFE\\_2do\\_trim11.pdf](http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/infusion/Informes_mensuales/IM_CAFE_2do_trim11.pdf)
- Alimentos Argentinos (2011). *Informe Mensual: Infusiones*. Recuperado de: [http://www.alimentosargentinos.gov.ar/infusiones/docs/Perfil\\_productivo\\_infu\\_YM\\_y\\_Te\\_Desempe%C3%B1o\\_2007\\_20080215.pdf](http://www.alimentosargentinos.gov.ar/infusiones/docs/Perfil_productivo_infu_YM_y_Te_Desempe%C3%B1o_2007_20080215.pdf)
- Instituto Nacional de Propiedad Industrial, (2012), *Dirección Nacional de Marcas- Marcas Comerciales. ¿Qué es una marca comercial?* Recuperado de: <http://www.inpi.gov.ar/templates/marcas.asp>
- Cronista, (2012), *El mate representa el 68% de las infusiones que se consumen en Argentina*. Recuperado de: <http://www.clubdelmate.com/estudios-e-investigacion/el-mate-representa-el-68-de-las-infusiones-que-se-consumen-en-argentina.html>
- Instituto Nacional de Promoción Turística- Facultad de Ciencias Económicas UBA- Centro de Estudios en Economía y Gestión del Turismo (2011). Estudio de demanda de turismo de Brasil hacia la República Argentina. Recuperado de: [http://www.fatu-uncoma.com.ar/archivos/informe\\_final.pdf](http://www.fatu-uncoma.com.ar/archivos/informe_final.pdf)

- Ministerio de Turismo, Enrique Meyer, (2011), *Hay un millón más de potenciales turistas brasileños para Argentina*. Recuperado de: <http://www.telam.com.ar/nota/10186/>
- Portal Público de Noticias de la República Argentina, (2012). *Fiebre de compras de turistas brasileños*. Recuperado de: <http://www.argentina.ar/es/economia-y-negocios/C3087-fiebre-de-compras-de-turistas-brasilenos.php>
- Social Branding, (2012). *Como ver tu marca en tres dimensiones*. Recuperado de: <http://www.puromarketing.com/98/12102/como-marca-tres-dimensiones.html>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, (2012), *Población*. Recuperado de: <http://www.indec.mecon.ar/>
- Descuadrando, (2013). *Localización estratégica*. Recuperado de: [http://descuadrando.com/Localizacion\\_estrat%C3%A9gica](http://descuadrando.com/Localizacion_estrat%C3%A9gica)
- Establecimiento General de café (2014). *Cafeteras*. Recuperado de: <http://www.estcafe.com.ar/html/tienda/menu.php?GroupID=26&idpedido=3>
- Menu Cover, (2014), *Productos*. Recuperado de: <http://www.menucover.com.ar/>
- Café Boato, (2014). *Máquinas e Insumos*. Recuperado de: <http://www.cafeboato.com>
- Alberto Meza, (2012). *Código de Habilitaciones y Permisos*. Recuperado de: [http://www.buenosaires.gob.ar/areas/jef\\_gabinete/comision\\_decreto\\_1332/codigo\\_habilitaciones\\_permisos.pdf](http://www.buenosaires.gob.ar/areas/jef_gabinete/comision_decreto_1332/codigo_habilitaciones_permisos.pdf)
- Universidad Miguel Hernández de Elche, (2014), *Servicio de Planificación y Calidad*. Recuperado de: <http://calidad.umh.es/>
- Universia, (2014), *Plan de Recursos Humanos*. Recuperado de: [http://emplea.universia.es/informacion/emprendedores/plan\\_empresa/plan\\_rrhh/](http://emplea.universia.es/informacion/emprendedores/plan_empresa/plan_rrhh/)
- The coffee store, (2014), *Franquicias*. Recuperado de: <http://www.thecoffeestore.com>
- Delicity, (2012), *Quienes somos*. Recuperado de: <http://www.delicity.com.ar>
- Havanna, (2012), *Nuestros puntos de venta*. Recuperado de: <http://www.havanna.com.ar>
- Starbucks, (2012), *Acerca de Starbucks*. Recuperado de: <http://www.starbucks.com.ar>
- Aroma, (2012). *Quienes somos*. Recuperado de: <http://www.aromaa.com.ar>
- Bonafide, (2012), *Franquicias*. Recuperado de: <http://www.bonafide.com.ar>
- Café Martínez (2012), *Franquicias*. Recuperado de: <http://www.cafemartinez.com.ar>

