



## **“HAVANNA AUSTRALIA”**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: David John Kenny**

**Profesor Guía: Max Errazuriz**

**Santiago, Junio 2015**

## CONTENIDOS

1. RESUMEN EJECUTIVO .....	4
2. INTRODUCCIÓN.....	6
2.1. Necesidad insatisfecha .....	6
2.2. Descripción del negocio .....	7
2.3. Servicios y productos ofrecidos.....	8
2.4. Identidad de la empresa .....	9
2.5. Propuesta de valor .....	10
3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	11
3.1. Entorno macroeconómico y social .....	11
3.2. Colocación del negocio dentro de la industria.....	12
3.3. Análisis de Porter: las cinco fuerzas competitivas .....	12
3.4. Tamaño del mercado y sus tendencias.....	15
3.5. Participantes del mercado.....	15
3.6. Principales competidores directos.....	16
3.7. Perfil del cliente .....	25
3.8. Mercado objetivo y conclusiones .....	26
4. MODELO DEL NEGOCIO .....	27
4.1. Figura << CANVAS >> del modelo de negocio.....	27
4.2. Descripción del modelo de negocios.....	28
4.3. Análisis interno .....	32
5. PLAN DE MARKETING.....	35
5.1. Estrategia de entrada y de crecimiento.....	35
5.2. Presupuesto de marketing .....	36
5.3. La marca .....	37
5.4. Estrategia de precio .....	37
5.5. Estimación de la demanda .....	39
6. PLAN DE OPERACIONES.....	42
6.1. Horas de apertura .....	42
6.2. Empleados .....	42
6.3. Instalaciones .....	43
6.4. Ubicaciones.....	43
6.5. Vehículos.....	44
6.6. Oficina .....	44
7. GESTIÓN DE PERSONAS .....	45
7.1. Estructura organizacional y el equipo de empleados.....	45
8. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	47

9.	PLAN FINANCIERO .....	47
9.1.	Tabla de supuestos .....	47
9.2.	Estimación de ventas .....	48
9.3.	Estado de resultados.....	49
9.4.	Flujo de caja .....	49
9.5.	Balance .....	49
9.6.	Requerimientos de capital.....	50
9.7.	Evaluación financiera .....	51
10.	RIESGOS CRÍTICOS .....	54
10.1.	Riesgo principal.....	54
10.2.	Otros riesgos .....	54
11.	CONCLUSIONES .....	56
11.1.	Rentabilidad del negocio .....	56
11.2.	Condiciones del mercado.....	56
11.3.	Inversión inicial.....	56
	APÉNDICES .....	58
	Apéndice 1: Análisis de Porter .....	58
	Apéndice 2: Estimación de demanda.....	59
	Apéndice 2: Plan de implementación.....	60

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

Este plan de negocios trata del lanzamiento de una franquicia de la marca argentina Havanna en el mercado australiano. La franquicia será el operador de 4 cafeterías, con 2 cafeterías ubicadas en cada una de las ciudades australianas Sídney y Melbourne. Las cafeterías serán el medio por el que se venderán productos empacados de la marca Havanna que se importarán a Australia desde Argentina.



Las cafeterías tendrán un ambiente latino que es totalmente consistente con el que se usa en las cafeterías de Havanna en otras partes del mundo, principalmente en América Latina. Havanna es una marca que se especializa en la fabricación artesanal de dulces y confitería, cuyo ingrediente principal es el dulce de leche. El dulce de leche es un producto desconocido en Australia y por eso se considera una oportunidad para la introducción de un producto nuevo que es afín con los gustos alimenticios de la población australiana.

La propuesta de valor consiste en la provisión de productos dulces deliciosos de alta calidad que serán únicos en el mercado australiano, a través de un ambiente verdaderamente latino. Australia cuenta con una cultura de café importante y frecuentar cafeterías es considerado como una moda y una manera agradable de pasar tiempo de ocio. Además, las marcas extranjeras son consideradas como “marcas de lujo” y generalmente los consumidores están dispuestos a pagar un precio más alto por acceder a ambientes que aportan una sensación de exclusividad ya sea por el espacio físico, por los productos o por los servicios ofrecidos.

Havanna Australia operará en la industria de *Restaurantes y ventas al por menor de alimentos* dentro de un segmento conocido como *Cafés y tiendas de chocolates especializadas*. Este segmento se compone de una oferta variada, y diferentes marcas que se distinguen por su país de origen y la calidad de los productos. Ninguno de los competidores ofrece un producto que tenga el dulce de leche como ingrediente principal. Los competidores de este segmento del mercado, casi sin excepción, han adoptado una estrategia competitiva que se basa en diferenciación.

Todas las cifras que se presentan en este plan de negocios son denominadas en dólares australianos (**A\$ o \$**). El tipo de cambio A\$/US\$ es 0.77 (actual el día 4 de junio, 2015).

Se consideran las condiciones para el lanzamiento del negocio “Havanna Australia” son favorables, especialmente dado que se presenta la oportunidad de aprovechar la ventaja de ser el primero en promover el dulce de leche en el mercado australiano. En este contexto, los pronósticos financieros son bastante atractivos para los inversionistas. Con una inversión inicial de unos A\$877.000 el proyecto se estiman los siguientes resultados:

- Un Valor Actual Neto de A\$1.066.221 durante un periodo de 10 años; y
- Una Tasa Interna de Retorno de un 39.0%.

Es importante destacar que se espera un flujo de caja operativo positivo durante el primer año de operaciones, y un periodo de recuperación de la inversión inicial de 3.2 años.

En resumen, se considera el proyecto muy atractivo en el contexto de la oportunidad de introducir un producto nuevo a un mercado afluente. Se cree que la marca Havanna es la mejor opción para realizar este objetivo. El número de franquicias de Havanna dentro de Argentina y en otros países sigue creciendo y destacando el éxito que goza la marca. Las expectativas son bastante altas y están corroboradas por el análisis que se presenta dentro de este plan y la simulación financiera que lo acompaña.

## 2. INTRODUCCIÓN

### 2.1. Necesidad insatisfecha

Australia cuenta con una cultura de café muy fuerte, similar a la de varios países de Europa. La inmigración, principalmente proveniente de países mediterráneos después de la segunda guerra mundial, resultó en la fundación de grandes comunidades de gente italiana y griega a lo largo del país, en particular en las grandes ciudades de Sídney, Melbourne y Brisbane. Estas comunidades han influido de forma significativa en la cocina y en las costumbres de los australianos.

A medida que la densidad de la población ha ido en aumento en las grandes ciudades australianas, el tamaño promedio por metro cuadrado de los hogares ha disminuido, por lo que los cafés y restaurantes se han convertido en lugares importantes en la vida social de las personas.

Plus Architecture, un despacho de arquitectos con sede en Melbourne, especializado en edificios residenciales desde su establecimiento en el año 1997... “Un departamento de una habitación que era de 55 metros cuadrados hace diez años ahora es de 45 metros cuadrados. Y los de dos habitaciones, anteriormente de 90 metros cuadrados, ahora tienen una superficie aproximada de 65 metros cuadrados...” recalcó Craig Yelland, director de Plus Architecture.

*Sydney Morning Herald, 14 de mayo, 2014*

Una investigación llevada a cabo por Oliver Hume mostró que entre unos 58 edificios residenciales que se encontraban en venta en la ciudad de Melbourne, los departamentos de una habitación tenían una superficie a partir de 46 metros cuadrados. En el año 2010, la superficie promedio de un departamento de una habitación era 44 metros cuadrados, que reflejaba una disminución de la cifra del año 2008 que era 52 metros cuadrados.

*The Age, 28 de julio, 2013*

Además de la preferencia que la gente tiene por las cafeterías y los restaurantes, hay una comunidad latina con presencia importante en Australia, al igual de una gran cantidad de personas que muestran interés o se sienten parte de la comunidad latina adoptando sus costumbres y su gastronomía. El crecimiento en las cifras de pasajeros aéreos viajando a países de habla hispana ha ido en aumento con un 4.9% en el año 2014. Así mismo, hay casi 100.000 residentes australianos que hablan español como primer idioma.

En la actualidad la oferta alimenticia de origen latino se ha centrado en la comida mexicana (por lo general comida rápida / tex-mex) y parrillas argentinas. Mientras que estos establecimientos han tenido éxito y han sido muy bien aceptados por el mercado australiano, el mercado de dulces latinos aún no existe en Australia a pesar de la gran variedad existente y por eso se ha identificado una oportunidad de aprovechar de esta necesidad insatisfecha en el mercado.

Un buen ejemplo de productos dulces de origen argentino es el dulce de leche. Es importante subrayar que el dulce de leche es una preparación láctea que es desconocida por los australianos, pero muy conocida por los latinos residentes en Australia, por lo que hay una gran oportunidad para introducir un producto a un segmento de la población que desconoce totalmente del producto (mercado meta australiano) y de otro segmento de la población que lo conoce muy bien (mercado latino residiendo en Australia).

## 2.2. Descripción del negocio

La propuesta es establecer una empresa (Havanna Australia) que será el distribuidor y promotor exclusivo de los productos de la marca argentina Havanna en el mercado australiano. Por un acuerdo de franquicia, Havanna Australia tendrá un periodo de exclusividad para promover y vender productos de la marca Havanna a través de cafeterías, pequeñas tiendas y canales digitales durante un periodo de 10 años. <sup>1</sup>



Los productos de Havanna son considerados como productos artesanales de alta calidad y el enfoque principal de Havanna se basa en la fabricación de dulce de leche y chocolates. Los principales productos Havanna son los siguientes:

- Alfajores;
- Otras galletas de chocolate rellenas de varios sabores;
- Jarras y otros envases de dulce de leche;
- Chocolates rellenos con dulce de leche;
- Chocolates amargo con dulce de leche; y
- Pasteles que usan el dulce de leche como el ingrediente principal.

Inicialmente los productos Havanna se venderán dentro de las cuatro cafeterías que estarán ubicadas en zonas apropiadas en las ciudades de Sídney y Melbourne. Las cafeterías tendrán la marca Havanna y serán diseñadas y armadas de forma consistente al igual que las cafeterías Havanna ya existentes a lo largo del continente suramericano y Argentina.

---

<sup>1</sup> El autor ha tenido una conversación inicial con Havanna Argentina y la empresa ha confirmado que está dispuesto a vender y entregar una cantidad comercial de cualquier producto que sea deseado. Sin embargo la decisión de firmar un acuerdo de franquicia se tomaría después su propia evaluación del mercado Australiano y la contraparte australiana.

A mediano plazo después de que la marca Havanna cuente con más notoriedad principalmente en el mercado australiano, se propone lanzar pequeñas tiendas dentro de centros comerciales que se enfoquen exclusivamente en la venta de productos empaquetados, así como también al suministro comercial de empresas de catering. Además se propone el lanzamiento de una estrategia digital e-commerce que facilitaría la compra de los productos Havanna en cualquier lugar de Australia.

### **2.3. Servicios y productos ofrecidos**

Los servicios ofrecidos por los cafés de Havanna Australia se enfocarán en dos actividades principales:

- La venta de productos por paquete o por unidad de la marca Havanna; y
- La venta de café, otras bebidas y comidas ligeras con el propósito de vender productos individuales de la marca Havanna como acompañantes y postres.

Todos los productos se ofrecerán para consumir dentro de las cafeterías y también para llevar. El consumo dentro del café se brindará a través de servicio a la mesa para así poder crear interacción entre clientes y empleados.

La venta de productos empaquetados se centra en la oferta de una gama de productos de varios tamaños y precios que son adecuados para el consumo doméstico, regalos/detalles o como bocadillo dulce para llevar. Una ventaja importante será la disponibilidad de los productos en paquetes individuales así como cajas que contienen múltiples unidades. Entre las ventajas de esta disponibilidad, el cliente tendrá la oportunidad de degustar o de adquirir una muestra gratuita del producto antes de tomar la decisión de compra, todo esto con la finalidad de dar a conocer los productos y asegurar que el cliente este satisfecho con su compra.

Mientras que la venta de café, bebidas y comidas ligeras no será el enfoque principal de Havanna Australia, formará una parte importante del negocio dado que cuenta con el potencial de atraer una base de clientes más amplia al punto de venta de los productos de Havanna.

También la venta de café en el mercado australiano es, por lo general, rentable<sup>2</sup>, el suministro de café y comidas ligeras representa una oportunidad de promover los

---

<sup>2</sup> De acuerdo con la Oficina Australiana de Impuestos, la rentabilidad promedio (utilidades ex-impuestos sobre ventas) de la industria de cafeterías fue un 10% durante el año que se venció el 30 de junio, 2013.

productos Havanna a través de la presentación dentro de la cafetería y pequeñas muestras que se dan de forma gratuita como acompañante del café.

Con el fin de mantener sencillas las operaciones de los cafés, se propone restringir la oferta de productos no-troncales<sup>3</sup> a los siguientes:

---

<b>Café Té Chocolate caliente</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El café y otras bebidas calientes que se destacan por una preparación cuidadosa pueden generar mucha lealtad entre los consumidores, especialmente si se regala un chocolate como acompañante del café</li><li>• Disponible para llevar en vasos de papel o consumir dentro del café, en tasa de porcelana, todo con el branding de la marca Havanna</li><li>• La oferta de café para llevar es dirigida para los consumidores que compran un café para llevar en camino a sus trabajos</li></ul>
<b>Gaseosas, jugos preparados y otros refrescos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La oferta de estos productos se implementa para atraer a mujeres con niños durante la semana y a familias durante el fin de semana</li><li>• Disponibilidad de bebidas frías/frappes durante el verano</li><li>• Se propone ofrecer productos ya preparados para evitar los costos y el tiempo vinculado a la preparación de los jugos frescos etc.</li></ul>
<b>Comidas ligeras</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La oferta incluye una gama de sándwiches ya preparados que se calientan en el tostador</li><li>• Este tipo de sándwiches se refrigeran para que tenga una vida útil más larga y no requieren de una preparación más allá del desembalaje, calentamiento y presentación</li><li>• Estas comidas se sirven en platos dentro de la cafetería, o en bolsas de papel para llevar</li></ul>
<b>Pan tostado y medias lunas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El pan tostado y las medialunas son un componente del desayuno australiano que se venden como acompañante del café en la mañana</li><li>• Mientras que se ofrecen mermeladas típicas, también se ofrece dulce de leche como una opción de endulzar el pan que será un producto único de las cafeterías de Havanna Australia</li></ul>

---

## 2.4. Identidad de la empresa

### Visión

Lograr reconocimiento de la marca Havanna en Australia como líder en el suministro de productos dulces latinoamericanos que son únicos, deliciosos y de alta calidad a través de una experiencia de compra y consumo que es verdaderamente latina.

### Misión

---

<sup>3</sup> Los productos no-troncales se definan como los que no son de la marca Havanna.

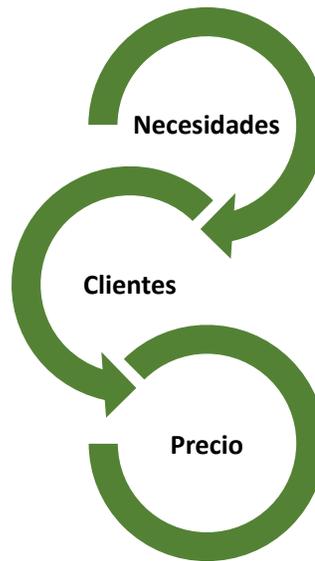
Traer una mezcla de productos dulces de alta calidad desde Argentina al mercado australiano y ofrecerlos a través de locales que cuentan con un ambiente verdaderamente latino. En dar a conocer la marca Havanna e insertar, de forma exitosa, un producto basado en dulce de leche que ya no existe en el mercado Australiano, Havanna Australia tendrá que:

- Ser riguroso en la mantención de altos estándares de calidad e higiene en la preparación de todo los alimentos que se ofrecen en sus cafés;
- Esforzarse en ofrecer el mejor servicio (calidez latina) a cada cliente que visita un cafetería de Havanna Australia; y
- Proteger los intereses de los inversionistas y financiadores de la empresa para facilitar el crecimiento de la empresa y ofrecer oportunidades nuevas y emocionantes a los miembros de su equipo.

## 2.5. Propuesta de valor

La propuesta de valor consiste en la provisión de productos dulces deliciosos de alta calidad que son únicos en el mercado australiano a través de un ambiente verdaderamente latino.

Personas a las que apasionan tomar café fuera de la casa y disfrutar dulces de alta calidad que se pueden consumir instantáneamente o en el domicilio. Los clientes finales son los consumidores australianos que viven en las ciudades de Sídney y Melbourne. Los productos se obtienen a través de las cafeterías de Havanna Australia, cuyo enfoque principal será mujeres entre las edades de 25 y 54 años.



Necesidad de encontrar ambientes fuera del domicilio para socializar y también aprovechar de la disponibilidad de productos alimenticios latinos. La ausencia de productos basados en el dulce de leche representa una sencilla necesidad insatisfecha en el mercado, además también no existe una cadena de cafeterías que se destaque por ofrecer un ambiente latino.

Se propone ofrecer los dulces a un precio medio-carro dado que es posible diferenciar los productos por ser la única oferta de productos de este tipo en el mercado australiano. Además la ambientación de los locales será de la primera calidad, y la presentación de los productos empaquetados aporta una consistente imagen de productos artesanales de lujo

### 3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

#### 3.1. Entorno macroeconómico y social

El entorno macroeconómico australiano es muy favorable actualmente ya que:

- La tasa de desempleo es relativamente baja y estable en un 6.1%;<sup>4</sup>
- Los ingresos netos promedios semanales de hogar son altos en el contexto mundial en A\$1,516 para empleados que trabajan a tiempo completo<sup>5</sup>, y A\$1,123 para todos los empleados (los que trabajan a tiempo completo y a tiempo parcial);<sup>6</sup> y
- Australia se considera un país en el que es fácil armar un negocio de forma rápida y sencilla, ya que el país cuenta con el ranking #10 en la lista de los países más “*business friendly*” publicada por el Banco Mundial.<sup>7</sup>

Actualmente la población australiana aumenta a una tasa de un 1.7%<sup>8</sup>. Es un país multicultural, y un 15% de la población australiana habla un idioma no-inglés como primer idioma. Entre ellos, hay 100,000 personas que han identificado el español como su primer idioma.<sup>9</sup> La mayoría de estas personas viven en Melbourne y Sídney. Es probable que ellos vayan a ser los clientes iniciales por tener el conocimiento del dulce de leche y de Havanna, también podrían representar una fuente de empleados que serían adecuados para destacar el ambiente latino de las cafeterías de la empresa.

La combinación de las condiciones económicas favorables y una sociedad multicultural que cuenta con una comunidad importante de hispanohablantes es un entorno positivo para el lanzamiento de Havanna Australia.

---

<sup>4</sup> Australian Bureau of Statistics, 7 de mayo, 2015

<sup>5</sup> Australian Bureau of Statistics, octubre de 2014

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> International Finance Corporation, octubre de 2014

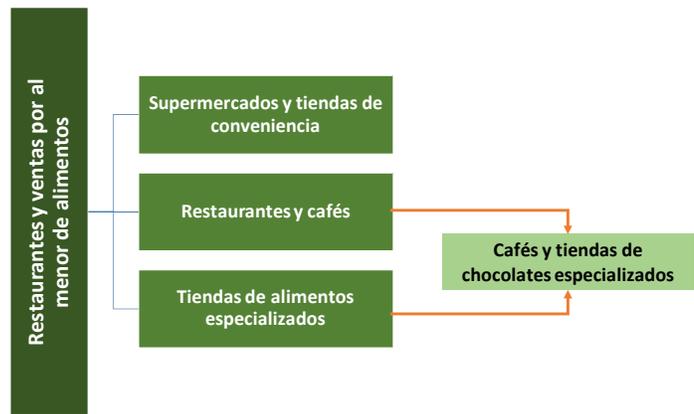
(<http://ifcext.ifc.org/IFCExt/pressroom/IFCPressRoom.nsf/0/9C392729405B49C585257D80001551A6?opendocument>)

<sup>8</sup> Australian Bureau of Statistics, septiembre de 2014

<sup>9</sup> Australian Government Department of Immigration and Border Protection, 2014

### 3.2. Colocación del negocio dentro de la industria

Havanna Australia operará en la industria de *Restaurantes y ventas al por menor de alimentos* dentro de un segmento conocido como *Cafés y tiendas de chocolates especializadas*. IBISWorld, que es una de las principales editoriales del mundo de la



inteligencia de negocios y se especializa en la investigación de industrias y mercados, estima que este segmento generó ingresos brutos de aproximadamente A\$298m en el 2014 y ha experimentado una tasa de crecimiento anual de ingresos brutos de un 4.6% desde el 2010.<sup>10</sup>

El segmento *Cafés y tiendas de chocolates especializadas* existe entre las categorías *Restaurantes y cafés* y *Tiendas de alimentos especializados* dado que estos negocios ofrecen tanto comida para consumir de forma inmediata, y productos empaquetados para el consumo en el domicilio o para uso como regalos/detalles.

### 3.3. Análisis de Porter: las cinco fuerzas competitivas

A continuación se evaluarán las cinco fuerzas competitivas de Porter:

#### Clientes

- En este segmento se considera que los clientes tienen un poder de compra **medio** dado que existen numerosos competidores que ofrecen dulces envasados y que venden café, refrescos y almuerzos ligeros
- Sin embargo el número de consumidores potenciales es bastante grande y la compra de un paquete de chocolates o galletas no exige una decisión financiera importante
- No existe una sensibilidad al precio muy alta dentro del segmento en el que se venden productos artesanales de primera calidad

#### Competidores

- Los competidores del segmento tienen un poder **medio-bajo**, pues si bien existen varios que proponen una oferta de valor semejante, Havanna Australia será el único proveedor de dulces artesanales procedente de América latina y también el único cuyos productos se basan en el uso de dulce de leche como ingrediente clave
- Se considera poco probable que los competidores principales estén dispuestos a meterse en una guerra de precios dado

<sup>10</sup> IBISWorld: Specialty Chocolate Stores in Australia: Market Research Report, September 2014

---

que es claro que cada uno se enfoca en la diferenciación como su estrategia competitiva

---

- Proveedores**
- El suministro de los productos Havanna dependerá directamente de Havanna Argentina
  - Sin embargo este hecho caracteriza cualquier operador de una franquicia de marca, y el riesgo normalmente disminuye por medio de un contrato legal
  - Sin embargo la dificultad de forzar un incumplimiento de un contrato por parte de una entidad extranjera con poca presencia en el mercado local representa un riesgo importante
  - Por eso el poder de los proveedores se considera **alto**
- 

- Sustitutos**
- La amenaza de sustitutos se considera **media** porque si bien existen una variedad amplia de dulces y galletas artesanales en el mercado, la oferta de Havanna Australia se diferenciará por el uso de dulce de leche como un ingrediente principal de los productos, además de un servicio muy cálido y servicial por parte de los empleados hacia los clientes (“servicio latino”)
  - Se considera que una vez que la marca y el sabor único de los productos sean reconocidos por los consumidores, se generará fidelidad por parte de los clientes hacia la marca, lo que debería disminuir la probabilidad de que los clientes sustituyan los productos por algunos de los competidores
- 

- Nuevos entrantes**
- El poder de nuevos entrantes se considera **bajo** a pesar de que sea relativamente fácil armar un café
  - Havanna Australia contará con un periodo de derecho de exclusividad por 10 años para promover y distribuir los productos Havanna en Australia, por lo cual no habrá riesgo de que un nuevo participante entre al mercado con la misma oferta
  - Además no existe otra marca de dulces que se base en el uso de dulce de leche y que cuente con la variedad de productos empaquetados que ofrece Havanna, esto también disminuye el riesgo de que entren nuevos participantes que compiten directamente con el negocio
- 

Los resultados del análisis de Porter se presentan en el **Apéndice 1**.

Para concluir el análisis de la industria de Porter, si bien este segmento de la industria es competitivo, no es necesario hacer una inversión grande para comenzar el negocio. Esto se debe a que la gran mayoría de los activos fijos son genéricos (como cafeteras, muebles, refrigeradores) y tendrían un valor si fueran vendidos en el contexto de convertirse obsoletos por un cambio en la estrategia del negocio. Sin embargo, a través del contrato de franquicia, Havanna Argentina garantiza no incluir ningún otro competidor directo u otra franquicia Havanna durante el periodo de exclusividad que el contrato tiene de duración.

Por otro lado la fuerte dependencia en un solo proveedor extranjero podría ser un problema. A pesar de la existencia de un contrato legal, la factibilidad de conseguir cumplimiento con el contrato en el contexto de algún desacuerdo a través de una demanda legal es dudable cuando se considera que Havanna Argentina no tendrá activos significativos en Australia, y sería complicado y costoso gestionar una acción legal en Argentina desde Australia.

## Conclusiones del análisis del atractivo de la industria

### ¿Cuál es el crecimiento de la industria en la que se encuentra el negocio?

Los ingresos de la industria se han crecido a una tasa de un 4.6% desde el año 2010 que es una cifra significadamente más que el crecimiento de la población australiana de un 1.7%.

### ¿Cuál es la rentabilidad del patrimonio y el margen (utilidades/ventas) de la industria?

Ninguno de los competidores identificados se cotiza en la bolsa de seguros y por eso no se puede conseguir información concreta sobre su rentabilidad. Sin embargo la Oficina Australiana de Impuestos ha divulgado públicamente que la rentabilidad promedio (Utilidades Netas / Ventas) del sector de cafeterías es un 10%.<sup>11</sup>

El rendimiento sobre patrimonio de la industria no se ha publicado, sin embargo dependería en gran medida a la estructura de capital que se usa cada negocio individual.

### ¿Cuál es la antigüedad promedio de los competidores?

La antigüedad promedio de los competidores está en el rango 6-8 años.<sup>12</sup>

### ¿Cuántos actores abandonan el negocio anualmente como porcentaje del total?

No existen ejemplos de actores que han abandonado el negocio dentro del segmento de *Cafés y tiendas de chocolates especializadas* durante los últimos cinco años. De hecho el crecimiento del número de locales y los ingresos generados ha sido impresionante.

La marca Starbucks no recibió una buena recepción en el mercado australiano pero su oferta fue diferente y se encontraba en el segmento del mercado de cafés, por lo que se enfrentaba a una competencia muy fuerte debido a la cantidad de cafeterías independientes que ofrecían servicios y productos más personalizados a un precio semejante o inferior.<sup>13</sup>

<sup>11</sup> De acuerdo con la Oficina Australiana de Impuestos, la rentabilidad promedio (utilidades ex-impuestos sobre ventas) de la industria de cafeterías fue un 10% durante el año que se venció el 30 de junio, 2013.

<sup>12</sup> <http://www.franchisebusiness.com.au/news/australias-taste-chocolate-shop-report-and-comment>

<sup>13</sup> Starbucks lanzó su primera cafetería en Sídney en el año 2000, después de que se hayan instalado 84 cafeterías adicionales a lo largo de la costa oriental de Australia. Ocho años después se habían realizado pérdidas de A\$143 millones y se cerraron unas 60 cafeterías que pertenecían a la marca. <http://munchies.vice.com/articles/this-is-why-australians-hate-starbucks>

---

### ¿Cuál es el grado o nivel del atractivo de la industria?

En resumen la atracción de la industria se considera **medio-alta** ya que cuenta con algunas ventajas y desventajas importantes en el ámbito competitivo.

### 3.4. Tamaño del mercado y sus tendencias

El IBISWorld estima que el tamaño y las características del mercado de *Cafes y tiendas de chocolates especializadas* (septiembre 2014) en Australia es el siguiente:

- Se espera que los ingresos brutos del mercado vayan a alcanzar unos A\$298 millones en el año 2014;
- Se compone de 195 negocios particulares y aproximadamente 300 locales;
- Ha experimentado un crecimiento anual de ingresos de un 4.6% durante los años 2010-14;
- Se espera un crecimiento anual de ingresos de un 2.7% durante los años 2015-19; y
- Las tres principales empresas del mercado (productor, venta y servicio de chocolatería) son Chocolaterías San Churro, Max Brenner, y Theobroma Chocolate Lounge.

IBISWorld atribuye el fuerte aumento en la demanda del mercado a un énfasis creciente por parte de los consumidores en productos dulces de alta calidad. El consumo de chocolates y dulces artesanales ha crecido y los clientes están preparados a pagar más por productos de alta calidad.

### 3.5. Participantes del mercado

Los competidores se han identificado por medio de un análisis que toma en cuenta empresas que ofrecen servicios/productos similares en el mercado australiano:

- Ofrecen un producto de primera calidad o artesanal;
- Cuentan con puntos de venta físicos; y
- Venden productos empaquetados que se pueden consumir dentro del punto de venta o fuera (como en el domicilio, o el uso de los productos como regalo/detalle).

Los principales participantes en la industria australiana de *Cafés y tiendas de chocolates especializadas* se identifican en la siguiente tabla:

Marca / Empresa	Consumo al punto de venta	Productos empaquetados para llevar	Promociones y productos estacionales	Concepto / marca internacional
Havanna Australia	•	•	•	•
Lindt Café	•	•	•	•
The Chocolate Box	•	•	•	

---

Max Brenner	•	•		
San Churros	•			•
Theobroma	•			•
Darrell Lea		•	•	
Haigh's		•	•	

En adición a los participantes mencionados arriba, hay tiendas artesanales que cuentan con pequeñas cafeterías, sin embargo tienen un solo punto de venta. Por no tener una marca reconocida de forma amplia y ninguna variedad de productos empaquetados más allá de chocolates artesanales, no se consideran competidores directos de Havanna Australia. Además por lo general la venta de sus productos es a un precio más elevado y tienen una estrategia competitiva basada únicamente en la diferenciación.

### 3.6. Principales competidores directos

La oferta de Havanna Australia es más parecida a la de Lindt Café, dado que Lindt Café:

- Se enfoca más en la venta de chocolates (individuales o por caja) que en la venta de bebidas o comida ligera); y
- cuenta con instalaciones de lujo que dan la sensación de un ambiente europeo cuando se entra a una tienda, así mismo, la reputación de la marca suiza por su alta calidad.

Lindt Café al igual que los otros competidores directos de Havanna Australia cuentan con las siguientes similitudes:

- La venta de productos empaquetados que también se pueden consumir como acompañantes de bebidas y comidas ligeras dentro del punto de venta;
- Promociones estacionales con una gama de productos empaquetados (por ejemplo la Navidad, la Semana Santa etc); y/o
- Un concepto o marca internacional.

A pesar de algunas diferencias importantes en la oferta, los competidores identificados arriba se evalúan a continuación.

#### Lindt Café

Lindt Café cuenta con una cartera de 8 cafeterías ubicadas en las principales ciudades australianas de



Sídney y Melbourne. Cada cafetería se encuentra ubicada en el centro de la ciudad, o dentro de los principales centros comerciales, o zonas de compras frecuentadas por un demográfico económico medio-alto. El ambiente de cada cafetería es muy similar, Lindt intenta proporcionar una “experiencia suiza”, la cual es de lujo a través del servicio que sus empleados proporcionan y los productos que ofrecen. Algunos de sus cafés ofrecen servicio a la mesa y otros exigen que el cliente pida y pague en el mostrador antes de consumir.

La oferta de bebidas y comida para el consumo dentro de las cafeterías (o para llevar/consumo inmediato fuera del café) se detalla a continuación:

<b>Categoría</b>	<b>Número de opciones</b>	<b>Precio promedio (A\$)</b>	<b>Ya preparado o se prepara a la orden</b>	<b>Otras observaciones</b>
Bebidas de choc. calientes	3	7.00	A la orden	Dentro de las tres opciones, se puede elegir un chocolate con un porcentaje de cacao de preferencia
Bebidas calientes (café, té)	2	5.00	A la orden	Rango de precios entre 4.50 y 5.50, dependiendo del tamaño
Productos panadería	6	5.96	A la orden (solo calentamiento)	Baja nivel de complicación en la preparación, únicamente se requieren calentamiento y entrega a la mesa
Comidas livianas	7	10.50	Como por productos de panadería	
Postres y tortas	14	14.67	Ya preparados	Solo se requiere entrega a la mesa

A parte de esta oferta hay una selección de chocolates empaquetados de la marca Lindt que se venden para consumir fuera de las cafeterías. Existe una gama de productos básicos que están disponibles durante todo el año, así como chocolates estacionales diseñados para la Semana Santa, la Navidad, y el día de las madres. Por lo general los mismos productos están disponibles en las grandes cadenas australianas de supermercados, aunque los chocolates disponibles en las cafeterías se venden aproximadamente 25% más caros si se adquieren en las cafeterías.

Los recursos y ventajas importantes con los que Lindt Café cuenta incluyen:

- El respaldo de la marca suiza Lindt que se conoce mundialmente por su calidad; y
- La ubicación de las cafeterías en zonas frecuentadas por un perfil de clientes deseables desde un punto de vista económico.

Además Lindt Café vende chocolates que tienen una vida útil larga, por lo tanto son sólo los productos estacionales cuyos precios se rebajan después del vencimiento de la estación correspondiente. Los productos de panadería y las comidas ligeras son perecederos, sin embargo, el inventario de estos productos se puede gestionar más fácilmente ya que se fabrican localmente.

Las debilidades de Lindt Café incluyen un alto apalancamiento operacional por los costos fijos de arrendamiento de las cafeterías en los lugares más prestigiosos de Sídney y Melbourne, y la competencia directa procedente de los supermercados que venden exactamente los mismos productos empaquetados a un precio menor. Sin embargo, es posible que Lindt haya instalado las cafeterías para generar ventas de chocolates a través de múltiples canales, y así aumentar la presencia de la marca en el mercado australiano. Parece que Lindt no trata de competir por ofrecer un precio menor a los clientes, sino por la diferenciación de la marca promoviendo su calidad, confiabilidad y un producto lujoso suizo.

### The Chocolate Box

The Chocolate Box es una empresa australiana que cuenta con 7 puntos de venta, 3 de ellos son cafeterías en Melbourne y los otros tres se ubican en los



aeropuertos de Sídney y Melbourne y un hospital donde se venden chocolates empaquetados únicamente. Los cuatro cafés están en barrios donde viven consumidores de un nivel económico medio-alto, ofreciendo chocolates de calidad envasados en un “ambiente australiano” (relajado, informal).

Los puntos de venta ubicados en los aeropuertos y el hospital se enfocan en viajeros y visitantes que buscan regalos/detalles, mientras que las cafeterías proporcionan un servicio de media-alta calidad de cafetería diseñada para impulsar la venta de productos empaquetados que también se ofrecen en el mismo lugar.

La oferta de bebidas y comida para el consumo dentro de las cafeterías (o para llevar/consumo inmediato fuera del café) se detalla a continuación:

Categoría	Número de opciones	Precio promedio (A\$)	Ya preparado o se prepara a la orden	Otras observaciones
Bebidas de choc. calientes	4	6.00	A la orden	
Bebidas calientes (café, té)	2	3.50	A la orden	
Productos panadería	5	6.50	Ya preparados, algunos requiere calentamiento	Sencillo para calentar e entregar a la mesa
Comidas livianas	9	9.00	Ya preparados, algunos requiere calentamiento	Sencillo para calentar e entregar a la mesa
Postres y tortas	6	9.50	Ya preparados, algunos requiere calentamiento	Sencillo para calentar e entregar a la mesa

Los chocolates y la confitería de The Chocolate Box se venden de forma individual así como por caja. Ofrecen productos estacionales que se relacionan a temporadas como la Semana Santa y la Navidad. Más allá de los puntos de venta, la empresa promociona, vende, y distribuye sus chocolates a través de su sitio web dentro de Australia.

Una ventaja importante con la que The Chocolate Box cuenta es que es una marca reconocida en la ciudad de Melbourne, ya que se estableció el primer punto de venta en el año 1958. La gran parte de su amplia gama de chocolates y confitería tiene una vida útil larga, por lo tanto son sólo los productos estacionales cuyos precios se rebajan después de la estación relevante.

The Chocolate Box ofrece una gama de productos semejante a otros competidores como Darrell Lea y Haigh's (se detallan debajo), aunque se diferencia por ofrecer servicios y productos de cafetería a través de tres sitios ubicados en la ciudad de Melbourne. Más allá de esta diferenciación, compite con otras ofertas similares por precio ya que no intenta promover una experiencia internacional o lujosa, sino una que es confiable, conveniente y accesible.

### Max Brenner

La marca Max Brenner se inició en Israel y se especializa en ofrecer bebidas (frías y calientes) y



otras comidas, cuyo ingrediente principal es el chocolate, para consumir dentro de sus puntos de venta. La empresa tiene chocolaterías en 6 países incluyendo Australia, los Estados Unidos, Japón, Singapur e Israel. En el mercado Australiano opera 37 chocolaterías a través de franquicias y puntos de venta pertenecientes a Max Brenner. Las chocolaterías se ubican dentro de centros comerciales y zonas de compras en cuatro de los ocho territorios de Australia.

La oferta de Max Brenner está dirigida a consumidores con un perfil económico medio y esto se refleja en los lugares donde se encuentran las chocolaterías.

Las chocolaterías no ofrecen servicio a la mesa y exigen que los clientes pidan y paguen en el mostrador. Las horas de operación son largas y normalmente se inician a las 10 horas y se finalizan entre las 22.30 y la medianoche. Hay dos tipos de chocolaterías de la marca Max Brenner: (i) la chocolatería tradicional que es más amplia, y (ii) un concepto de un *Chocolate Bar* que cuenta con un espacio menor y un menú más limitado. La oferta dentro de las chocolaterías se detalla a continuación.

<b>Categoría</b>	<b>Número de opciones</b>	<b>Precio promedio (A\$)</b>	<b>Ya preparado o se prepara a la orden</b>	<b>Otras observaciones</b>
Bebidas de choc. calientes	9	6.50	A la orden	
Bebidas calientes (café, té)	2	3.90	A la orden	
Refrescos	17	8.74	A la orden	La mayoría de los refrescos exigen una elaboración a la orden que incrementa el tiempo y mano de obra exigido en entregar el producto a la mesa
Productos panadería	12	6.11	Ya preparados, algunos requiere calentamiento	Sencillo para calentar e entregar a la mesa
Postres / tortas (no se ofrecen en los <i>Chocolate Bars</i> )	22	13.2	A la orden	El proceso de preparación, calentamiento y entrega es relativamente complicado

Las chocolaterías ofrecen una gama limitada de productos como chocolates y galletas, pero es claro que el enfoque del negocio es el suministro de bebidas frías y calientes, así como también, comida para consumir de forma inmediata.

Max Brenner tiene la ventaja de ser una marca bien reconocida en el mercado Australiano por ofrecer un producto indulgente y consistente que está disponible en muchos puntos de venta. A pesar de ser una marca israelí, el menú y la oferta no promueve un concepto internacional.

Un reto que enfrenta la empresa es el nivel relativo de complicación en la preparación y la presentación de las bebidas y comidas. El resultado es la necesidad de dedicar espacio a una cocina amplia y contratar más empleados para preparar los productos antes de la entrega.

Sin embargo, una observación importante dentro de las chocolaterías fue el tamaño de cada mesa que es menor de las que se encuentran en Lindt Café, y hay menos espacio entre cada mesa. Por lo tanto se usa el espacio de las chocolaterías de Max Brenner de forma más intensa, aunque esto afecta el ambiente y la percepción de la calidad de la experiencia, que tiene más en común con un restaurant de comida rápida que un café de lujo con ambiente internacional. Esto facilitará una oferta a un precio promedio inferior al de Lindt Café a pesar de que sus costos de preparación son superiores.

### Chocolatería San Churro

San Churro se estableció en el 2007 y es una cadena australiana de chocolaterías cuyo concepto se basa en la tradición española de consumir chocolate como una bebida o un postre. La cadena cuenta con 40 puntos de venta en 6 ciudades principales australianas y por eso tiene la mayor



cantidad de puntos de venta de todos los competidores directos de Havanna Australia. Los dueños de la marca son los propietarios de algunas de las chocolaterías, y otros se han abierto como franquicias.

La marca se enfoca a los consumidores de un perfil económico medio que se refleja en los lugares donde se encuentran las chocolaterías. Se venden bebidas calientes, refrescos, chocolates y postres para consumir dentro de las chocolaterías, además de una gama de productos de chocolate para consumo en el domicilio.

La oferta dentro de las chocolaterías se detalla a continuación.

Categoría	Número de opciones	Precio promedio (A\$)	Ya preparado o se prepara a la orden	Otras observaciones
Bebidas de chocolate calientes	18	6.32	A la orden	Cantidad de opciones muy grande, nivel medio de complicación en la preparación
Bebidas calientes (café, té)	6	3.90	A la orden	
Refrescos	26	7.60	A la orden	Como para bebidas de chocolate, muchas opciones
Postres / tortas	18	3.90 – 39.95	Tortas ya preparados, otros postres a la orden	La gran parte de los productos no preparados se basan en los churros y son relativamente sencillos para preparar

Más allá de la oferta de comida y bebidas por consumir dentro de los chocolaterías, también se ofrece productos empaquetados (mayoritariamente chocolates) para consumir fuera. La selección cuenta con productos fabricados localmente así como productos importados desde España. Los productos están solo disponibles a través de las tiendas San Churro y no cuentan con versión ecommerce.

Los recursos y ventajas con las que San Churro cuenta son las siguientes:

- Amplia distribución de puntos de venta, las cuales han aumentado el reconocimiento de la marca en el mercado australiano; y
- La personalidad de la marca que es verdaderamente española y por eso es única en el mercado.

Los productos tiene una vida útil larga, por lo tanto no existe el riesgo de perder inventario por la expiración de la vida útil de los productos. Esto es importante especialmente en el contexto de la venta de productos importados que cuentan con más riesgos vinculados a posibles retrasos en obtener los productos desde el extranjero.

Las debilidades de San Churros incluyen:

- La complicación y el tiempo exigido en preparar las bebidas calientes y refrescos que requiere más empleados, así como también más espacio dentro de las chocolaterías destinadas para la preparación de los productos de consumo inmediato; y

- Una exposición al tipo de cambio dado que algunos sus productos son importados.

El competidor principal de San Churros es indudablemente Max Brenner, aunque San Churros trata de diferenciarse por ofrecer una experiencia española y también por ofrecer una gama de productos que se pueden consumir fuera de las chocolaterías. Mientras el precio promedio de las bebidas de chocolate caliente es ligeramente menor que los de Max Brenner, es claro que más allá de su estrategia de diferenciación, existe la presión de precio entre estas dos ofertas.

Un ejemplo de un producto cuyo precio y composición tiene relevancia es la galleta macaron, que se vende individualmente (\$2.70 cada una), o por caja de 6 o 12 unidades (\$15.00 y \$29.95) respectivamente. Es importante considerar esto al desarrollar la estrategia de precio de Havanna Australia.



### Otros competidores

Los otros competidores que se identificaron tienen ofertas que son diferentes a la oferta de Havanna Australia, esto debido a la ausencia de al menos uno de los siguientes factores claves:

- La venta de productos empaquetados; o
- Servicios y productos de cafetería o chocolatería.

Cada uno se resume de forma breve a continuación:

#### Theobroma Chocolate Lounge

Se estableció en el 2006 y es una chocolatería que se especializa en servir chocolate belga en varias formas incluyendo chocolates, postres, y bebidas calientes. Se enfoca en una experiencia australiana pero con el uso de los métodos belgas en la fabricación local de chocolates. Cuenta con 16 puntos de venta (propios y franquicias) ubicados en centros comerciales de zonas con un perfil demográfico económico medio-alto. Se vende chocolates en cajas que se preparan a la orden del cliente dentro del punto de venta.

#### Darrell Lea

Darrell Lea elabora y vende chocolates y confitería en 6 puntos de venta propios, supermercados y tiendas de conveniencia. Sus puntos de venta no cuentan con servicios de cafetería o chocolatería. En 2012 Darrell Lea cerró sus puertas y fue vendida a otra compañía, introduciendo cambios de estrategia, enfocándose así a vender sus productos a través de canales más allá que sus tiendas o puntos de venta. Darrell Lea está dirigido a un perfil demográfico bajo-medio.

## Haigh's

Haigh's Chocolates es un fabricante y vendedor de chocolates de primera calidad, cuenta con 14 tiendas ubicadas en las zonas céntricas de Adelaida, Sídney y Melbourne. Se enfoca en vender productos empaquetados a la orden del cliente. Se considera más caro que sus competidores directos pero ha tenido éxito debido a la calidad de los productos y el perfil de la marca. No cuenta con servicios de cafetería ni chocolatería dentro de sus puntos de venta.

Un resumen de la competencia se presenta en la siguiente tabla. Se nota que la estratégica de precio de Havanna Australia se detalle en la Sección 5.4. Además es importante mencionar que la participación del mercado de los competidores se determina por el uso del número de locales que cada uno tiene, como porcentaje de los locales del mercado entero<sup>14</sup>, y que la participación del mercado de Havanna Australia se determina por el uso de las ventas pronosticadas, como porcentaje de las ventas pronosticadas del mercado entero<sup>15</sup>.

Participante	Precios Promedios				Número de locales	Participación de mercado
	Bebidas – chocolate	Bebidas – café/té	Productos panadería	Tortas y postres		
Havanna Australia	5.00	4.26	7.75	7.00	4	1.5%
Lindt Café	7.00	5.00	5.96	14.67	8	2.6%
The Choc. Box	6.00	3.50	6.50	9.50	7	2.3%
Max Brenner	6.50	3.90	6.11	13.20	37	12.1%
San Churros	6.32	3.90	7.60	3.90 – 39.95	40	13.1%
Theobroma					16	5.3%
Darrel Lea					6	2.0%
Haigh's					14	4.6%
Otros					172	56.4%
<b>Total</b>					<b>304</b>	<b>100.0%</b>

<sup>14</sup> IBISWorld: Specialty Chocolate Stores in Australia: Market Research Report, September 2014

<sup>15</sup> Ibid.

### 3.7. Perfil del cliente

Los clientes de las cafeterías de Havanna Australia buscan un producto dulce de alta calidad que se pueda consumir como acompañante de una bebida caliente o fría dentro del ambiente del punto de venta, o en el domicilio a través de la compra de un producto envasado. Si bien los productos de la marca Havanna pueden ser consumidos por personas de cualquier edad, el precio del producto y el ambiente de los puntos de venta están dirigidos a un segmento demográfico que se ha independizado y también es suficientemente joven para estar dispuesto a probar nuevos productos y sabores.

Los macro segmentos que se han identificado se resumen a continuación:

Clasificación	Rango de edades	Observaciones
Menores	0-18 años	Fuera de la oferta de Havanna Australia ya que el precio del producto y las horas escolares significan que la oferta se encuentra fuera del alcance de este grupo.
Adultos jóvenes	18-24 años	Los adultos jóvenes hasta una edad de 24 años normalmente no se han independizado y es poco probable que cuenten con el dinero suficiente para el consumo de productos de primera calidad.
Adultos	25-54 años	Adultos que se encuentran dentro de este rango de edades serán el enfoque principal de la oferta ya que tienen la independencia financiera que permite la compra de productos de la primera calidad. Además la gente de esta edad por lo general todavía cuenta con una disposición a probar nuevos productos y disfrutar de un ambiente joven e internacional.
Adultos pre/pos-jubilados	55+ años	Es probable que al principio, este grupo esté fuera de la oferta ya que se compone de gente que está menos dispuesta a adoptar nuevos productos y conceptos, estas personas ya han desarrollado preferencias y gustos estables, y prefieren ambientes con los que se han familiarizado durante tiempo.

Dentro del macro segmento de adultos entre 25-54 años, se puede dividir la población entre hombres y mujeres. Normalmente las mujeres se ocupan de las decisiones domésticas vinculadas a la alimentación dentro de la casa y también los detalles que se pueden regalar a otra gente. Por eso serán el mercado de enfoque de Havanna Australia. Si bien la participación de mujeres en la fuerza de trabajo australiana es de un 58.4%, queda por debajo de la de los hombres que es de un 71.1%.<sup>16</sup> Esto significa que en promedio, las mujeres tienen más tiempo fuera de los

<sup>16</sup> Australian Bureau of Statistics, Labour Force, Australia, diciembre de 2013

lugares de trabajo y por eso es probable que tengan la oportunidad de pasar más tiempo en el ambiente de la cafetería que los hombres.

### 3.8. Mercado objetivo y conclusiones

En función a lo explicado arriba, el segmento objetivo del mercado es el de las mujeres entre los 25-54 años, que residen en Sídney y Melbourne. La ubicación de las cafeterías será en relación a las zonas en donde el mercado objetivo se encuentre ubicado y en los barrios frecuentados por gente que vive en cualquier parte de estas ciudades. Esto significa que no hay que definir un límite geográfico dentro de estas ciudades al calcular el tamaño del segmento objetivo.

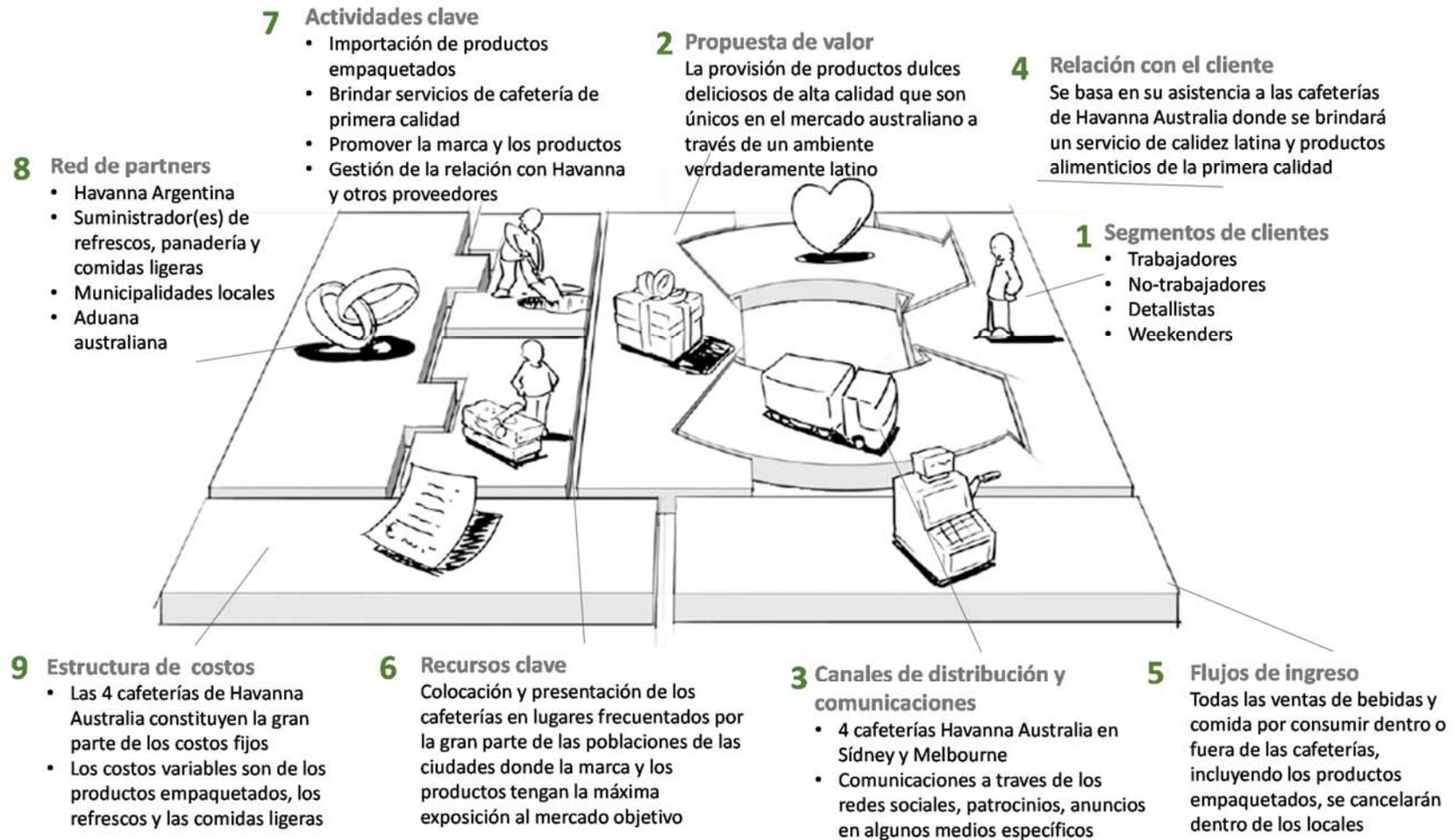
En el tema del demográfico económico, la compra y el consumo del café y sus acompañantes, así como comidas ligeras dentro de los ambientes fuera del domicilio se consideran gastos discretivos, sin embargo quedan dentro del alcance del gran parte de la población. Por lo tanto se excluye solamente la gente desempleada. La siguiente tabla detalla el cálculo del tamaño del mercado objetivo cual es 1.777.312 personas, tomando en cuenta lo mencionado:

Ciudad	Población	Mujeres	Edad 25-54 años	Tasa de desempleo	Resultado
Sídney	4.757.083	2.343.391	988.911	(6.1%)	928.587
Melbourne	4.347.955	2.141.850	903.861	(6.1%)	848.725
<b>Total<sup>17</sup></b>	<b>9.105.038</b>	<b>4.485.241</b>	<b>1.872.772</b>	<b>(6.1%)</b>	<b>1.777.312</b>

<sup>17</sup> Sources: Australian Bureau of Statistics, Regional Population Growth, Australia, 2012-2013, y [www.abs.gov.au](http://www.abs.gov.au), recogido el 15 de diciembre, 2014

## 4. MODELO DEL NEGOCIO

### 4.1. Figura << CANVAS >> del modelo de negocio



## 4.2. Descripción del modelo de negocios

### Segmentos del mercado objetivo

Dentro del mercado objetivo existen segmentos que se esperan tener tendencias o comportamientos distintos, como por ejemplo:

- La hora a la que visitan el punto de venta;
- Los productos que compran y el valor promedio de la transacción; y
- La duración de la visita al punto de venta.

Se identifican los siguientes segmentos y sus tendencias a continuación:

**Trabajadores** Los clientes que trabaja de tiempo completo están más dispuestos a comprar una bebida caliente para llevar, posiblemente con un producto dulce como acompañante. En la mañana la compra de pan tostado o media lunas con alguna mermelada (o similar) es muy común. Estos clientes atribuyen valor a (i) la calidad y consistencia del producto, y (ii) la rapidez de la entrega. El valor promedio por transacción con este grupo se espera ser menor al de los otros segmentos.

Las horas de compra principales son las mañanas de los días laborales entre las 7:00 horas y las 9:30 horas.

**No-trabajadores** Por lo general son mujeres que están a cargo de las tareas domésticas, o trabajan a tiempo parcial. Este grupo estará más dispuesto a consumir bebidas calientes y acompañantes, así como comidas ligeras, dentro del punto de venta. La duración de la visita al punto de venta será entre 10 y 30 minutos si vienen solas, y 20-50 minutos si están acompañadas o con niños.

Las horas típicas de sus visitas son entre las 9.30 horas y las 15:00 horas (horas en que los niños se encuentran en la escuela).

**Detallistas** Las personas que pertenecen a este grupo vienen al punto de venta con el propósito único de comprar un producto Havana como regalo/detalle. No se espera que ellos consuman otros productos dentro del punto de venta, y el tiempo en el punto de venta será breve. Estos clientes atribuyen valor a: (i) la disponibilidad confiable de los productos, (ii) la posibilidad de probar una unidad de un producto Havana antes de tomar la decisión de compra, y (iii) la rapidez de la entrega. El valor promedio de la transacción con esta gente se espera ser superior del de los otros segmentos.

Estas visitas pueden tener lugar en cualquier momento aunque posiblemente sean más por la tarde después del trabajo.

**Weekenders** Este grupo se compone de las personas que visitan a los barrios en donde se encuentran las cafeterías durante su tiempo de ocio (más probable por las tardes) y las que viven cerca (más probable por las mañanas). Por lo general consumen productos dentro del punto de venta y la duración de la visita tienda ser más larga (30 – 70 minutos).

## Propuesta de valor

La propuesta de valor se detalla en la sección 2.5.

## Canales de distribución

Los canales de distribución principales serán las cafeterías de Havanna Australia. También la empresa contará con un sitio del web y presencia en las redes sociales más populares por lo que los clientes pueden interactuar con la empresa.

Si bien estos sitios virtuales no tendrán la funcionalidad de compra en línea, Havanna Australia venderán productos a través de pedidos mandados por clientes fuera de Sídney o Melbourne de forma excepcional.

## Relación con el cliente

La relación con el cliente se basa en su asistencia a las cafeterías de Havanna Australia donde se brindará un servicio de calidez latina y productos alimenticios de la primera calidad. Para generar lealtad entre los consumidores más frecuentes, se propone el uso de tarjetas que se sellan por cada compra con el fin de conseguir una bebida caliente de forma gratuita después de diez compras.

## Flujo de ingresos

Todas las ventas de bebidas y comida por consumir dentro o fuera de las cafeterías, incluyendo los productos empaquetados, se cancelarán dentro de los locales.

Dependiendo de la recepción a la marca y a los productos, es posible que los productos empaquetados se puedan vender a algunas empresas de catering y/o a empresas que cuentan con sus propias cocinas (como bancos, firmas de abogados y contadores etc). Sin embargo esta expansión del negocio no se encuentra dentro del enfoque del plan de negocios actual.

## Actividades claves y los recursos y capacidades para desempeñarlas

Las actividades claves se dividen entre las que son denominadas “primarias” y de “soporte”.



Se dibujan como parte de la cadena de valor de Porter debajo, y se detallan a continuación.

**Importación de productos empaquetados**

- Todos los productos de Havanna se fabrican en Mar del Plata, Argentina
- Si bien no requieren refrigeración, los alfajores y chocolates que contienen dulce de leche tiene una vida útil de cuatro meses aprox. por lo que pronosticar la demanda con precisión, y gestionar el inventario serán actividades importantes
- La confiabilidad en la disponibilidad de los productos será imprescindible en desarrollar una base de clientes leales y desarrollar el perfil de la marca en el mercado

**Brindar servicios de cafetería de primera calidad**

- Es probable que la compra de una bebida caliente a través de una de las cafeterías de Havanna Australia vaya a ser el primer contacto con la marca y los productos de Havanna para una gran parte del mercado objetivo
- Por lo tanto la calidad del servicio así como las bebidas y comidas ligeras debe ser de la primera calidad para asegurar que los clientes regresen y recomienden Havanna Australia a otras personas
- Además la interacción con los empleados de las cafeterías forma parte de la inmersión en una experiencia latina cual es un componente clave de la estrategia competitiva de diferenciación

**Gestión de la relación con Havanna**

- El respaldo y el suministro exclusivo de productos de la marca Havanna Argentina son componentes troncales de la propuesta de valor de Havanna Australia
- La gestión con precisión del inventario por giros, entregas y pagos será imprescindible para mantener la oferta de valor al mercado, esto solo se podrá lograr con la fuerza de recursos humanos y tecnológicos apropiados

**Promover la marca y los productos**

- Las actividades de promoción se detallan en la sección 5.1

**Gestión de otros proveedores**

- La gestión del inventario de los ingredientes de las bebidas, así como las comidas ligeras ya preparadas, será importante en estar seguro que el menú completo está disponible de forma constante

**Infraestructura / Cafeterías**

- La colocación y presentación de las cafeterías en lugares frecuentados por la gran parte de las poblaciones de las ciudades de Sídney y Melbourne asegurará que la marca y los productos tengan la máxima exposición al mercado objetivo
- Dentro de las cafeterías que contarán con una superficie de al menos 90 metros cuadrados, se encontrarán mesas y sillas para acomodar a los clientes quienes consuman bebidas, acompañantes y comidas ligeras dentro de la cafetería, un mostrador con espacios dedicados a los pagos, entrega de productos por consumir dentro, y entrega de productos para llevar. Además habrá espacio detrás del mostrador donde se preparan las bebidas, las comidas ligeras, y espacio para presentar los productos y otros materiales promocionales de la marca

- El diseño de las cafetería Havanna Australia será consistente con el diseño de las cafeterías Havanna en Argentina
- 
- Gestión de los recursos humanos**
- La selección y mantención de un equipo de empleados será muy importante para poder mantener el concepto de servicio “latino”
  - La interacción entre los clientes y los empleados será clave para desarrollar el perfil de la marca y una base de clientes leales
  - Además Havanna Australia promoverá un ambiente de trabajo que reconoce el compromiso de los empleados de forma consistente con la misión de la empresa

### Asociaciones claves

La asociación clave de la empresa será con Havanna Argentina por medio de un contrato de franquicia. Esta asociación será clave ya que:

- La marca Havanna forma la base de la identidad y la estrategia competitiva de diferenciación que será usada por Havanna Australia;
- El suministro eficiente y confiable de los productos así como otros bienes (platos, tasas, diseños de las cafeterías, materiales de promoción regulares y estacionales) será imprescindible para mantener la oferta y su consistencia con la marca en el extranjero; y
- Colaboración por el suministro de información sobre el contenido de los productos será importante para gestionar la importación, en particular los procesos aduaneros.

Otras asociaciones importantes incluirán:

- **Suministrador(es) de refrescos:** Aún no se ha seleccionado el suministrador de refrescos y/o jugos naturales, aunque no será Coca Cola o Pepsi, sino San Pellegrino o otra marca de lujo que puede aumentar la imagen de lujo de las cafeterías. Es probable que haya más de uno suministrador ya que no se ha identificado uno que cuenta con una gama de productos que cubre jugos naturales y refrescos gaseosos.
- **Suministradores de productos de panadería y comidas ligeras:** Se seleccionarán suministradores que pueden entregar productos de alta calidad diariamente.
- **Municipalidades locales:** una acreditación sanitaria por la municipalidad es necesaria para armar cualquier negocio que venda productos alimenticios.
- **Food Standards Authority Australia New Zealand:** es la autoridad estatal australiana-neozelandesa que dicta el contenido obligatorio de las etiquetas y envases de productos alimenticios que se venden en Australia y Nueva Zelanda.

### Estructura de costos

Havanna Australia contará con una estructura de costos que se compone de costos fijos, semi-fijos, y variables. Se identifica cada uno a continuación:

Costos fijos	Costos semi-fijos <sup>18</sup>	Costos variables
Arrendamiento de las cafeterías	Mano de obra	Productos empaquetados
Luz / gas / agua		Ingredientes (café, té)
Acreditación municipal		Comidas livianas
Seguros		Envases
Mantenimiento del equipamiento y limpieza		Comisión de pagos electrónicos
Marketing y promoción		Tasa variable de franquicia
Tasa anual de franquicia		Programa de lealtad
Costos bancarios		

### 4.3. Análisis interno

#### Análisis FODA

##### Fortalezas

- Entre todas las marcas argentinas y uruguayas de dulce de leche y alfajores, la marca Havanna cuenta con la gama de productos más amplia y más conocida de la región, y es poco probable que se establezca otra oferta de productos semejantes de la amplitud de Havanna Australia
- La disponibilidad de productos estacionales asegura la existencia de una oferta relevante y atractiva durante los periodos de mayor gasto como la Navidad y la Semana Santa
- El contrato de franquicia contiene un periodo de exclusividad sobre la promoción y distribución de productos de la marca Havanna en el mercado australiano con duración de 10 años, durante el cual la penetración de la marca debería lograr un nivel maduro/estable

##### Oportunidades

- El producto principal de la marca Havanna es el dulce de leche que no se encuentra disponible en Australia por lo que podría haber una oportunidad para introducir un nuevo producto
- Havanna Australia cuenta con la ventaja *first mover* en traer productos dulces argentinos a Australia y se espera que el dulce de leche y el alfajor se hagan sinónimos con Havanna Australia
- Hay un enfoque creciente en los dulces y confitería de la primera calidad por parte del consumidor australiano
- Si bien los dulces y confitería se consideran poco saludables, los consumidores prefieren ingerir productos de alta calidad
- Australia es un país multicultural que cuenta con una base de consumidores que están dispuestos a probar nuevos conceptos y sabores
- Los productos Havanna Australia tendrán un precio que está dentro del alcance de la gran parte de la población australiana, además de ser un producto de primera calidad

##### Debilidades

- Havanna Australia tiene una estructura de costos con un porcentaje alto de costos fijos

<sup>18</sup> Costos se consideran semi-fijos si son capaces de ser variados de acuerdo con el volumen de ventas aunque no tienen una vinculación directa al volumen de ventas

- Los costos de salida serían altos ya que el formato y diseño de las cafeterías son únicos y serían poco valorables a un comprador
- Poco conocimiento de la marca y sus productos en Australia

### Amenazas

- Las autoridades aduaneras australianas imponen reglas estrictas y un cambio en dichas reglas que afecte la importación de productos lácteos con origen argentino podría limitar la capacidad de Havanna Australia de acceder la gama entera de los productos
- Los productos importados se compran en pesos argentinos o dólares estadounidenses y se venden en dólares australianos; por lo tanto el negocio está sujeto al tipo de cambio de la moneda
- La marca o los productos podrían recibir una mala recepción en el mercado en el caso que el sabor novedoso no fuera consistente con los gustos de los consumidores locales

### Ventaja competitiva

Como resultado del análisis e investigación del mercado y los competidores, se concluyó que la ventaja competitiva de Havanna Australia será el hecho de que contará con **la única oferta de dulce de leche en el mercado**. Existe una probabilidad alta que el dulce de leche pueda convertirse en un producto bastante popular en Australia, como ha sido la experiencia de estos productos en América latina y Europa.

El mercado de *Cafés y tiendas de chocolates especializados* está por llegar a un punto de saturación, esto con respecto a productos cuyo ingrediente principal es el chocolate. Sin embargo el producto principal de Havanna Australia es el dulce de leche y **se basa en un concepto argentino en vez de uno europeo**. Además, si bien Havanna Australia venderá los chocolates de la marca Havanna a través de sus cafeterías, los alfajores y otros productos reflejan **una gama de productos mucho más amplia que cada uno de sus competidores**. Por lo tanto la oferta de Havanna Australia tiene una posibilidad de contar con un producto que presenta una tentación a un grupo de consumidores más grande que cualquier de los competidores principales.

La **estrategia de precios** se basa en un posicionamiento entre los precios cotizados por Lindt Café y San Churros (esto se detalla en la sección 5.4).

### Estrategia Competitiva

Debido a estas conclusiones la estrategia genérica de Porter de Havanna Australia será la **diferenciación**, ya que su objetivo es diferenciarse del mercado por una oferta que se basa en un concepto “latinoamericano”, y que se enfoque en productos cuyo ingrediente principal es el dulce de leche.

No hay ninguna expectativa que los competidores compitan con Havanna Australia por precio, especialmente dado que la investigación del mercado ha mostrado que casi todos han adoptado una estrategia de diferenciación.

## 5. PLAN DE MARKETING

### 5.1. Estrategia de entrada y de crecimiento

Havanna Australia lanzará una gama de productos nuevos en el mercado Australiano, bajo una marca desconocida en este mercado. Por lo tanto se ve la estrategia de entrada y de crecimiento como un proceso educativo dentro del cual será importante crear incentivos para el consumidor con el fin de conseguir su participación en este proceso educativo.

Se han identificado cuatro actividades de promoción que se esperan usar durante la primera etapa del lanzamiento del negocio:

#### **Promoción para dar a conocer las cafeterías (estrategia de notoriedad)**

El enfoque principal del uso de los medios de comunicación durante la primera etapa será la comunidad de hispanohablantes que residen en Australia. Hay dos medios de comunicación que se usarán para alcanzar a esta gente:

- Radio SBS,<sup>19</sup> *Hora Trece*, el cual es un programa diario de noticias y asuntos actuales que se difunde por radio a lo largo del país, y por internet y Smartphone app al resto del mundo.
- El Español, un periódico comunitario semanal que se publica en castellano y que trata de noticias nacionales e internacionales, y eventos dirigidos a la comunidad latina que reside en Australia.

A parte del uso de estos medios de comunicación específicos, se planifica lanzar un sitio web dedicado a la marca y sus productos, también, una presencia en las redes sociales Facebook, Instagram y Twitter. A través de estas redes sociales, se ofrecerán pruebas gratis y otros incentivos para visitar a las cafeterías.

#### **Suministro de pruebas**

Se cree que una prueba de un alfajor u otro producto hecho de dulce de leche será la manera más eficaz de convertir un cliente potencial en cliente de Havanna Australia.

Para lograr este objetivo se suministran pruebas gratis que consisten en un chocolate y un mini-alfajor en conjunto con una tarjeta que detalle la ubicación de las cafeterías y una invitación para seguir la empresa en algunas redes sociales. El suministro de estos paquetes de pruebas se realizará en la calle fuera de las cafeterías, y al lado de las paradas de transporte público más concurridas durante la hora peak de la mañana.

Se espera que se dedicará 15 horas a la semana al suministro de pruebas gratis durante los primeros 6 meses de operaciones.

#### **Fidelización**

Es muy común que las cafeterías australianas usen algún mecanismo para incentivar la lealtad por parte de sus clientes. El uso de tarjetas que se sellan por cada compra con el fin de conseguir una bebida caliente de forma gratuita después de diez

<sup>19</sup> *Special Broadcasting Service*, conocido como SBS, es una empresa estatal australiana que cuenta con varios canales de televisión y radio con un enfoque internacional, especialmente dirigidos a las varias comunidades extranjeras que forman parte de la sociedad multicultural australiana

compras es la forma más habitual de esto. Havanna Australia usará un mecanismo similar para generar lealtad, especialmente dirigida al segmento *Trabajadores* que se identificó en sección 4.2.

**Patrocinios** Hay una serie de eventos dirigidos a la comunidad de hispanohablantes que también atraen gente australiana que tiene un interés en la cultura y la cocina latina. Entre ellos se destacan:

- Festival de Cine Española
- Festival de Cine Mexicana

Otras empresas, entre ellos una cadena de comida rápida mexicana han patrocinado este tipo de evento para dar a conocer su marca y sus productos, por su inclusión en los materiales promocionales y el suministro de pruebas y los cupones de descuento donde se realizan los eventos. Se espera que estos lugares proporcionen un acceso directo al segmento de consumidores dispuestos a convertirse en clientes fieles.

## 5.2. Presupuesto de marketing

El presupuesto de marketing cuenta con una inversión grande en el primer año que coincidirá con el lanzamiento del negocio, y luego un gasto más estable para mantener el reconocimiento de la marca y promover los productos estacionales.

Se detallan los componentes del presupuesto de marketing en la siguiente tabla.

Actividad de marketing	Descripción	Gasto año 1	Gasto año 2+
<b>Promoción por medios de comunicación y las redes sociales</b>	• Anuncios en Radio SBS	\$12.000	-
	• Anuncios en el periódico El Español	\$8.000	4.000
	• Lanzamiento de la presencia en línea	\$10.000	2.000
	• Mantención de la presencia en línea		2.500
<b>Suministro de pruebas</b>	• Preparación de paquetes y distribución al público de productos que tienen un costo \$200 por hora	\$7.200 por cada cafetería	\$3.600 por cada cafetería
<b>Fidelización</b>	• Programa vinculado a bebidas calientes: se compran 10, se recibe 1 gratis	No significativo	No significativo
<b>Patrocinios</b>	• Patrocinios de eventos dirigidos a la comunidad hispanohablante y a los australianos a los que les interesan la cultura y la cocina latina	\$10.000 tasa de patrocinios + \$3.000 gasto en pruebas gratuitas	10.000 tasa de patrocinios+ 3.000 gasto en pruebas gratuitas
<b>Total</b>		<b>\$71.800</b>	<b>\$36.225</b>

Con el fin de monitorear el plan de marketing y la eficacia de las actividades de marketing (ROI), se medirán el número de gente que se afilia a las redes sociales, las personas que usan los cupones que se proveen en conjunto con las pruebas

distribuidas en la calle, y los leads generados patrocinando eventos como los festivales de cine español y mexicano.

### 5.3. La marca

La marca será Havanna y su uso será de acuerdo con el contrato de franquicia entre Havanna Australia y Havanna Argentina. Los enfoques principales de la marca incluirán:



El nombre *Havanna* que es único y ya tiene un reconocimiento amplio en los mercados donde opera actualmente



Las palabras *Hecho en Argentina* que aportan una imagen exótica a la gama de productos



La consistencia en el diseño y el estilo de las cafeterías que contarán con los muebles, los esquemas de colores e iluminación que tienen las cafetería Havanna en Argentina y en otras partes del mundo



Las envases de productos por consumir de forma inmediata se fabrican en Argentina, estos cuentan con la marca y presentan una oportunidad de promover la marca fuera de la cafetería mientras los clientes consumen las bebidas y comidas ligeras

### 5.4. Estrategia de precio

La estrategia de precio de Havanna Australia se basa en el objetivo de posicionarse entre la oferta más cara (Lindt Café) y la de Chocolatería San Churros. Este posicionamiento se justifica por las ventajas competitivas del negocio que son principalmente:

- **La ausencia de un competidor directo:** Havanna Australia será el único proveedor australiano de productos cuyo ingrediente clave es el dulce de leche; y
- **Brindar servicio de alta calidad:** El servicio a la mesa dentro de un ambiente latino que se ha montado en un estilo lujoso y cómodo es consistente con precios más altos del promedio.

Se presenta a continuación un análisis comparativo de precio de los competidores.

Categoría	Precio promedio competidores (A\$)	Precio promedio Havanna Australia (A\$)	Variación (%)
Bebidas de chocolate calientes	6.46	5.00	(22.6%)
Bebidas calientes (café, té)	4.08	4.26	+4.4%
Comidas livianas	7.07	7.75	+9.6%

---

Postres / tortas	12.46	7.00	(4.3%)
------------------	-------	------	--------

Con este propósito se ha desarrollado el siguiente menú y los precios correspondientes. El menú está dividido en tres productos por consumir de forma inmediata y productos para consumir en el domicilio. El precio de las bebidas calientes es estandarizado al mercado y se ha elegido un precio consistente con el del mercado. Los acompañantes de las bebidas calientes se venderán individualmente o como parte de combinaciones.

El menú y los precios se detallan a continuación.

### Menú por consumo de forma inmediata

Productos individuales	Servicio a la mesa	Para llevar	Combinaciones	Servicio a la mesa	Para llevar
Café espresso	3.80	3.20	Café + panadería	8.50	7.50
Latte/Cappuccino	4.50	4.00	Café + Alfajor	6.50	6.00
Té/Infusiones	4.50	4.00	Café + Galleta	6.00	5.70
Chocolate caliente	5.00	4.00	Café + Postre / Torta	12.00	11.00
Alfajor	3.20	3.20			
Galleta	2.40	2.40			
Panadería	6.50	5.50			
Comidas livianas	9.00	9.00			
Postres/tortas	7.00	7.00			

### Menú de productos empaquetados

Producto		Unidades	Precio
	<b>Alfajores</b>	6	\$16.00
		12	\$29.00
		24	\$48.00
	<b>Havanettes</b>	6	\$16.00
		12	\$29.00
	<b>Galletas</b>	12	\$19.00
	<b>Dulce de leche</b>	450 gramos	\$10.50
		800 gramos	\$15.00
		1 kilogramo	\$18.00
	<b>Chocolates</b>	8	\$12.00
		20	\$27.00
		24	\$29.00

Producto	Unidades	Precio
	Torta de Alfajor	16 \$16.00

## 5.5. Estimación de la demanda

Ya que el producto que se introducirá por Havanna Australia será único en el mercado australiano, la expectativa es que el mercado se expanda; por lo tanto no se considera posible calcular los ingresos brutos por atribución a una participación del mercado, sino por un cálculo a través de un análisis de varios segmentos de clientes potenciales. IBISWorld estima que este segmento haya generado ingresos brutos de aproximadamente A\$298m en el 2014 y ha experimentado una tasa de crecimiento anual de ingresos brutos de un 4.6% desde el 2010.<sup>20</sup> Consistente con las proyecciones de IBISWorld se espera un crecimiento anual de ingresos brutos de un 2.7% durante el periodo 2015 – 2019 que refleja un prima de un 1.0% sobre la tasa de crecimiento anual de la población.

Los cálculos de los ingresos brutos se describen en la siguiente tabla tomando en cuenta la variedad de segmentos que se identifican en la sección 4.1. También se presentan en más detalle en **Apéndice 2**. Estas estimaciones se tratan de una situación madura después del lanzamiento del negocio. En los primeros años se espera realizar ingresos del perfil 80%, 90% y 100% de estas cifras durante los años 1, 2 y 3 respectivamente.

- Trabajadores** Entre las 7:00 y las 9:30 horas de los días laborales, se estima:
- la venta de una bebida caliente cada 2 minutos;
  - un 50% de estas ventas serán una combinación con un producto de panadería o pan tostado; y
  - un 80% de estas ventas serán de la forma “para llevar”.

Estos supuestos generan una expectativa de 75 transacciones con un valor promedio de \$5.90 que resulte en ingresos brutos diarios de \$443.00. Cada año cuenta con 250 días laborales con el resultado de que se pronostican ingresos anuales de este segmento de \$110.625.

- 
- No-trabajadores** Entre las 9.30 y las 15.00, se estima:
- una transacción cada 4 minutos (8 mesas con un promedio de 1.5 personas con una duración de visita promedia de 27 minutos);
  - Un 30% de las ventas será de productos para llevar;
  - De los productos vendidos para llevar, el valor promedio de la transacción será \$12.00; y

<sup>20</sup> IBISWorld: Specialty Chocolate Stores in Australia: Market Research Report, September 2014

- De los productos vendidos para consumir a la mesa, el valor promedio de la transacción será \$14.00 por persona.

Estos supuestos generan una expectativa de 83 transacciones con un valor promedio de \$18.30 que resulte en ingresos brutos de \$1.510. Cada año cuenta con 250 días laborales con el resultado de que se pronostican ingresos anuales de este segmento de \$377.438.

#### **Detallistas**

Entre las 9.30 y las 19.00, se estima:

- una transacción cada 15 minutos;
- un valor promedio de la transacción será \$25.00.

Estos supuestos generan una expectativa de 38 transacciones con un valor promedio de \$25 que resulte en ingresos brutos de \$950. Cada año cuenta con 365 días al año, con el resultado de que se pronostican ingresos anuales de este segmento de \$346.750.

#### **Weekenders**

Entre las 8.00 y las 17.30, se estima:

- una transacción cada 5 minutos (8 mesas de un promedio de 2.5 personas con una duración de visita promedio de 40 minutos); y
- el valor promedio de la transacción será \$14.00 por persona, o \$35.00 por mesa.

Estos supuestos generan una expectativa de 81 transacciones con un valor promedio de \$14.74 que resulte en ingresos brutos de \$1.200. Cada año cuenta con 104 días de fin de semana con el resultado de que se pronostican ingresos anuales de este segmento de \$381.216.

En la siguiente tabla de supuestos se estima el tamaño del mercado en el año 2018 y la participación que se espera para Havanna Australia. Las ventas y participaciones de mercado de los competidores se estiman por dividir el tamaño del mercado (en ventas) por el número de locales con los que cada competidor cuenta, con un supuesto que cada local produce una cantidad de ventas semejante. La estimación de ventas de Havanna Australia se basa en los resultados de la simulación financiera.

<b>Participante</b>	<b>Número de locales</b>	<b>Ventas totales estimadas 2018</b>	<b>Participación del mercado estimada</b>
<b>Havanna Australia</b>	<b>4</b>	<b>5.130.322</b>	<b>1.5%</b>
<b>Lindt Café</b>	8	8.723.976	2.6%
<b>The Chocolate Box</b>	7	7.633.479	2.3%
<b>Max Brenner</b>	37	40.348.389	12.2%
<b>San Churros</b>	40	43.619.880	13.2%
<b>Theobroma</b>	16	17.447.952	5.3%
<b>Darrel Lea</b>	6	6.542.982	2.0%
<b>Haigh's</b>	14	15.266.958	4.6%
<b>Otros</b>	168	183.203.496	55.2%
<b>Total</b>	<b>304</b>	<b>331.511.073</b>	<b>100.0%</b>



## 6. PLAN DE OPERACIONES

### 6.1. Horas de apertura

Para alcanzar a los segmentos de demanda que se han identificado, las cafeterías de Havanna Australia se encontrarán abiertas durante las siguientes horas:

- **Lunes a Viernes:** desde las 07:00 horas hasta las 19:00 horas; y
- **Fines de semana y feriados:** desde las 08:00 horas hasta las 17:30 horas.

### 6.2. Empleados

Será necesario que al menos un empleado se encuentre dentro del café media hora antes de que se abran las puertas y también después del cierre. Esto facilitará la preparación de la cafetería y la recepción de las comidas ligeras y productos de panadería, las cuales se entregarán diariamente. Después del cierre, un empleado tendrá que reconciliar y guardar el efectivo, y también terminar cualquier otra tarea que quede para que la cafetería se encuentre lista para abrirse de nuevo el día siguiente.

El equipo operacional se compondrá de los siguientes miembros que trabajarán por turnos.

Empleados operacionales por día	Número de empleados	Turno 1	Turno 2
<b>Días laborales</b>			
Supervisor de tienda	1	0900 – 1700	
Barrista (tiempo completo)	1	0630 – 1430	
Barrista/Chef (tiempo parcial)	1		1400 - 1800
Chef	1	0630 – 1430	
Camarero	2	0700 – 1500	1130 – 1930
<b>Fines de semana y feriados</b>			
Barrista (tiempo completo)	1	0730 – 1530	
Barrista/Chef (tiempo parcial)	1		1400 – 1800
Chef	1	0730 – 1530	
Camareros	2	0800 – 1600	0930 – 1730

Los empleados australianos que trabajan tiempo completo suelen trabajar 38 horas a la semana, normalmente en bloques de 8 horas con un descanso de 30 minutos. Los descansos no son remunerados. Además los trabajadores tienen los siguientes beneficios:

- 4 semanas de vacaciones pagadas cada año;

- Licencia médica hasta 10 días al año (aunque es muy poco habitual que este límite sea esforzado); y
- 10 feriados pagados cada año.

Para asegurar que hay suficientes empleados para cubrir las horas de apertura, un múltiple de 1.55x se usa para calcular el número correcto de Equivalentes a Tiempo Completo (ETCs) que requerirá cada cafetería.

### 6.3. Instalaciones

Las cafeterías contarán con una superficie útil de aproximadamente 80 metros cuadrados (m<sup>2</sup>) en las que se encontrarán:

- 8 mesas con 4 asientos cada una, ocupando una superficie de 32m<sup>2</sup>;
- 4 asientos al lado del bar/mostrador ocupando 8m<sup>2</sup> (incluyendo el mostrador/bar);
- Una cocina básica y área de lavaplatos de 16 m<sup>2</sup>;
- Gabinetes para mostrar los productos empaquetados y los refrescos de 8m<sup>2</sup>; y
- Un área de almacenamiento con algunos refrigeradores y un escritorio/asiento pequeño de 16m<sup>2</sup>.

La decoración seguirá la línea de estilo de las cafeterías de Havanna que se encuentran en Argentina y otros países donde hay franquicias. Havanna Argentina estima que cada ambientación costará aproximadamente A\$150.000.

### 6.4. Ubicaciones

Las ubicaciones de las cafeterías se han seleccionado cuidadosamente y se detallan a continuación.

Calle y barrio	Ciudad	Características
Acland Street, St Kilda	Melbourne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerca de la orilla del mar</li> <li>• Destino de playa metropolitana durante el verano, y de paseo durante otras temporadas</li> <li>• Tiene un ambiente bohemio y es bien conocido por sus cafeterías, pastelerías y restaurantes</li> <li>• Terminal de tranvías que es importante capturar el segmento “trabajadores” durante los días hábiles</li> </ul>
Chapel Street, South Yarra	Melbourne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro de la moda de la ciudad de Melbourne</li> <li>• Cuenta con una gran variedad de boutiques y también es un destino gastronómico</li> <li>• La zona atrae gente de todas partes de la ciudad durante todo el año</li> <li>• Accesible por transporte público (tranvía y trenes), con una de las estaciones de trenes más concurridas de Melbourne</li> </ul>

<b>Calle y barrio</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Características</b>
Oxford Street, Paddington	Sídney	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro de la moda de la ciudad de Sídney</li> <li>• Durante los últimos años se ha convertido en destino gastronómico</li> <li>• Amplia red de metrobuses que transportan la gente que viven en el barrio al centro (la zona es residencial aparte de Oxford Street)</li> </ul>
Macleay Street, Potts Point	Sídney	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se encuentra en la zona con la densidad de población más alta del país</li> <li>• Durante los últimos años se ha convertido en destino gastronómico, aunque la zona es más bien conocida por sus cafeterías</li> <li>• La gran parte de la población de esta zona trabaja en el centro y necesitan pasar por Macleay Street para acceder a las varias opciones de transporte público</li> </ul>

### 6.5. Vehículos

Havanna Australia comprará dos vehículos (uno vehículo en Sídney y el otro en Melbourne) para facilitar el transporte de productos entre las dos cafeterías que se encuentran en cada ciudad.

### 6.6. Oficina

El contador y el gerente general llevarán a cabo sus cargos desde sus propias casas, con excepción de ocasiones que se requiera su presencia en las cafeterías. Havanna Australia pagará los costos de instalación del internet y las computadoras necesarias para facilitar el desempeño eficiente de los cargos de estos empleados.

## 7. GESTIÓN DE PERSONAS

### 7.1. Estructura organizacional y el equipo de empleados

La estructura organizacional de la empresa se presenta a continuación.

Cuando sea posible, la empresa contratará empleados que tiene conocimiento de o interés en el idioma español. Los detalles de la remuneración, y las capacidades y responsabilidades de cada categoría de empleado se detallan en la siguiente tabla.



Categoría	# de ETCs	Remuneración anual (A\$)	Características/capacidades exigidas
Gerente General	1	90.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una persona que cuenta con experiencia en ventas al por menor, preferiblemente en el sector alimenticio</li> <li>Asegurar que todas las actividades de la empresa sean consistentes con su misión y visión</li> <li>Formular un plan estratégico cada año, con un enfoque especial en la promoción de la marca</li> <li>Resolver problemas de RRHH que se planteen</li> </ul>
Contador	1	65.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable por todas las funciones administrativas</li> <li>Específicamente estará a cargo del pago de los sueldos de los empleados, cuentas por pagar, y la gestión del inventario</li> </ul>
Supervisor de tienda	1.55 por tienda	60.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personas que tienen experiencia en cafeterías de alta calidad que son responsables y confiables</li> <li>Capaz de liderar al equipo de la cafetería donde trabaja, y responsable para la resolución de problemas/quejas de los clientes</li> <li>Responsable del horario de los turnos de todos los empleados, y por dar</li> </ul>

<b>Categoría</b>	<b># de ETCs</b>	<b>Remuneración anual (A\$)</b>	<b>Características/capacidades exigidas</b>
			recomendaciones al gerente general respecto a nuevos candidatos/empleados
Barrista	2.32 por tienda	45.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personas que cuenta con amplia experiencia en preparar bebidas calientes con un enfoque en la alta calidad y consistencia del producto</li> </ul>
Chef	1.55 por tienda	45.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personas que cuenta con experiencia en preparar comidas básicas con enfoque en la alta calidad y consistencia del producto</li> </ul>
Camarero	por tienda	33.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>Camareros que tienen experiencia en cafeterías de alta calidad y que tienen interés genuino en el producto y que están comprometidos a brindar un servicio excelente a todos los clientes</li> </ul>

## 8. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

La implementación del negocio dependerá en gran parte de la fecha en que se pueda alcanzar un acuerdo de franquicia con Havanna Argentina. Antes de eso, las actividades se restringirán a las que no requieran un gasto significativo y se enfoquen a la investigación de los sitios para las cafeterías y el reclutamiento del equipo ejecutivo.

Una vez que se firme el acuerdo de franquicia, las siguientes actividades empezarán simultáneamente:

- Reclutamiento del equipo operacional;
- Inicio de la ambientación de las cafeterías;
- Desarrollo de sitio del web y planificación de las actividades de marketing y promoción;
- Solicitudes de permisos municipales y aduaneros;
- Finalización de la gama de productos empaquetados y el menú; y
- Trámites administrativos como la compra de la sociedad anónima y las cuentas bancarias.

Una ilustración del plan de implementación se incluye en el **Apéndice 3**.

## 9. PLAN FINANCIERO

### 9.1. Tabla de supuestos

A continuación se detalle los supuestos más importantes de la simulación financiera.

Categoría	Supuesto	Comentarios/observaciones
Tamaño del mercado	A\$314m de ventas 2016 y aprox. 300 cafeterías, más 4 de Havanna Australia	• Supuestos basado en un informe de IBISWorld que fue publicado en el 2014
Número de tiendas Havanna Australia	4	• n/a
Nivel de canibalización del mercado	0%	• Los productos principales que se ofrecen Havanna Australia serán únicos en el mercado australiano
Inflación anual	2.5%	• Esta cifra se encuentra en el medio del rango de enfoque de un 2-3% publicado por el banco central australiano
Tasa de realización de ventas potenciales	2016 = 80% 2017 = 90% 2018+ = 100%	• Estos porcentajes se aplican a la estimación de la demanda (numero de transacciones) para reflejar el periodo de lanzamiento del negocio
Cuentas por cobrar	0% de ventas	• Todas las compras dentro de las cafeterías se cancelarán en el momento de la compra
Inventario	20% de ventas	• El nivel de inventario buscado será 3-4 meses de la demanda promedio

<b>Categoría</b>	<b>Supuesto</b>	<b>Comentarios/observaciones</b>
<b>Deuda proveedores</b>	20% de ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corresponde al inventario</li> </ul>
<b>Tasa de impuestos</b>	30%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa australiana de impuestos empresariales</li> </ul>
<b>Composición de ventas</b>	28.5% productos importados 71.5% productos locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De acuerdo con la estimación de la demanda que se detalle en la sección 5.5</li> </ul>
<b>Margen bruto</b>	75% productos locales 50% productos importados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los productos locales incluyen el café y otros refrescos calientes que cuentan con márgenes altos</li> <li>• Los productos importados tienen un margen inferior debido a los costos de importación</li> </ul>
<b>Tasa de regalía a Havanna Argentina</b>	7% de ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa estándar exigida por Havanna Argentina</li> </ul>
<b>Costo de arrendamiento</b>	A\$80.000 anual por cada cafetería	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basado en un resumen de propiedades adecuadas que se encuentran en las zonas mencionadas en la sección 6.4</li> </ul>
<b>Utilidades</b>	A\$23.400 anual por cada cafetería	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agua/luz/telefonía/internet/colección de basura</li> </ul>
<b>Mantenimiento</b>	A\$13.600 anual por cada cafetería	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reparaciones a los muebles/cocina, limpieza regular y estacional</li> </ul>
<b>Promoción</b>	A\$71.800 en el 2016 A\$36.225 más inflación en los siguientes años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como se detalla en la sección 5.2</li> </ul>
<b>Costos administrativos</b>	A\$24.040 anual excluyendo mano de obra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguros/telefonía/internet/Permisos municipales/materiales consumibles de la oficina/uniformes/mantenimiento de los autos</li> </ul>
<b>Costos de mano de obra</b>	Sueldos anuales por ETC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisor: A\$60.000</li> <li>• Barrista: A\$45.000</li> <li>• Chef: A\$45.000</li> <li>• Camarero: A\$33.000</li> <li>• Contador: A\$65.000 + auto</li> <li>• Gerente General: A\$90.000 + auto</li> </ul>
<b>Dividendos</b>	100% de utilidades netas cuando hay caja disponible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrimonio no se distribuye, incluso cuando hay caja en exceso de lo que se exige durante los siguientes años</li> </ul>

## 9.2. Estimación de ventas

La estimación de ventas durante los primeros 5 años se detalla a continuación.

Proyeccion de ventas	Unidad	31-Dec-16	31-Dec-17	31-Dec-18	31-Dec-19	31-Dec-20
Tasa de realizacion de ventas potencial	%	80.0%	90.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Transacciones realizados por tienda	#	248	354	393	393	393
Transacciones realizados por empresa	#	210,512	236,826	263,140	263,140	263,140
Valor de transaccion promedio	\$	18.48	18.98	19.50	20.02	20.56
<b>Composicion de transacciones</b>						
- café/te/chocolate caliente/refrescos	%	71.5%	71.5%	71.5%	71.5%	71.5%
- galletas/chocolates/bocadillos	%	28.5%	28.5%	28.5%	28.5%	28.5%
<b>Ingresos brutos por producto</b>						
- café/te/chocolate caliente/refrescos	\$	2,781,691	3,213,896	3,667,413	3,766,433	3,868,127
- galletas/chocolates/bocadillos	\$	1,109,600	1,282,004	1,462,909	1,502,408	1,542,973
<b>Ingresos brutos totales</b>	<b>\$</b>	<b>3,891,291</b>	<b>4,495,901</b>	<b>5,130,322</b>	<b>5,268,841</b>	<b>5,411,099</b>

### 9.3. Estado de resultados

El estado de resultados pronosticados durante los primeros 5 años se detalla a continuación.

Estado de resultados	Unidad	31-Dec-16	31-Dec-17	31-Dec-18	31-Dec-19	31-Dec-20
<b>Ventas</b>	\$	<b>3,891,291</b>	<b>4,495,901</b>	<b>5,130,322</b>	<b>5,268,841</b>	<b>5,411,099</b>
Costos de produccion	\$	1,522,613	1,759,189	2,007,430	2,061,631	2,117,295
<b>Margen bruto</b>	<b>\$</b>	<b>2,368,678</b>	<b>2,736,711</b>	<b>3,122,892</b>	<b>3,207,210</b>	<b>3,293,804</b>
Gastos administrativos y generales	\$	2,125,209	2,178,340	2,232,798	2,288,618	2,345,833
Gastos de venta	\$	71,800	36,225	37,131	38,059	39,010
<b>Margen operacional</b>	<b>\$</b>	<b>171,669</b>	<b>522,147</b>	<b>852,963</b>	<b>880,533</b>	<b>908,961</b>
Depreciacion y amortizacion	\$	138,543	138,543	138,543	138,543	138,543
<b>EBIT</b>	<b>\$</b>	<b>33,126</b>	<b>383,604</b>	<b>714,420</b>	<b>741,990</b>	<b>770,418</b>
Gastos financieros	\$	-	-	-	-	-
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$</b>	<b>33,126</b>	<b>383,604</b>	<b>714,420</b>	<b>741,990</b>	<b>770,418</b>
Impuestos	\$	9,938	115,081	214,326.1	222,597	231,125
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$</b>	<b>23,188</b>	<b>268,523</b>	<b>500,094</b>	<b>519,393</b>	<b>539,292</b>

### 9.4. Flujo de caja

El flujo de caja durante los primeros 5 años se detalla a continuación.

Flujo de caja	Unidad	31-Dec-16	31-Dec-17	31-Dec-18	31-Dec-19	31-Dec-20
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$</b>	<b>23,188</b>	<b>268,523</b>	<b>500,094</b>	<b>519,393</b>	<b>539,292</b>
Depreciacion	\$	138,543	138,543	138,543	138,543	138,543
Variacion en capital de trabajo	\$	-	-	-	-	-
<b>Flujo de caja operativo</b>	<b>\$</b>	<b>161,731</b>	<b>407,066</b>	<b>638,637</b>	<b>657,936</b>	<b>677,835</b>
Inversion neta en activos fijos	\$	847,000	-	-	-	-
<b>Flujo de caja despues de inversiones</b>	<b>\$</b>	<b>- 685,269</b>	<b>407,066</b>	<b>638,637</b>	<b>657,936</b>	<b>677,835</b>
Retiro/(repago) de deuda	\$	-	-	-	-	-
Dividendos	\$	- 23,188	- 268,523	- 500,094	- 519,393	- 539,292
<b>Flujo de caja neta</b>	<b>\$</b>	<b>- 708,457</b>	<b>138,543</b>	<b>138,543</b>	<b>138,543</b>	<b>138,543</b>
Balance inicial de efectivo	\$	877,000	168,543	307,086	445,629	584,171
<b>Balance final de efectivo</b>	<b>\$</b>	<b>168,543</b>	<b>307,086</b>	<b>445,629</b>	<b>584,171</b>	<b>722,714</b>

### 9.5. Balance

El balance a la fecha 31 de diciembre de cada uno de los primeros 5 años se detalla a continuación.

Balance	Unidad	31-Dec-16	31-Dec-17	31-Dec-18	31-Dec-19	31-Dec-20
<b>Activos</b>						
Efectivo	\$	168,543	307,086	445,629	584,171	722,714
Deudores	\$	-	-	-	-	-
Inventario	\$	778,258	899,180	1,026,064	1,053,768	1,082,220
<b>Subtotal - Activos a corto plazo</b>	<b>\$</b>	<b>946,801</b>	<b>1,206,266</b>	<b>1,471,693</b>	<b>1,637,940</b>	<b>1,804,934</b>
Activos fijos	\$	708,457	569,914	431,371	292,829	154,286
<b>Activos totales</b>	<b>\$</b>	<b>1,655,258</b>	<b>1,776,180</b>	<b>1,903,064</b>	<b>1,930,768</b>	<b>1,959,220</b>
<b>Pasivos</b>						
Acreeedores	\$	778,258	899,180	1,026,064	1,053,768	1,082,220
<b>Subtotal - Pasivos a corto plazo</b>	<b>\$</b>	<b>778,258</b>	<b>899,180</b>	<b>1,026,064</b>	<b>1,053,768</b>	<b>1,082,220</b>
Deuda financiera	\$	-	-	-	-	-
<b>Pasivos totales</b>	<b>\$</b>	<b>778,258</b>	<b>899,180</b>	<b>1,026,064</b>	<b>1,053,768</b>	<b>1,082,220</b>
<b>Patrimonio</b>	<b>\$</b>	<b>877,000</b>	<b>877,000</b>	<b>877,000</b>	<b>877,000</b>	<b>877,000</b>
<b>Pasivos + patrimonio</b>	<b>\$</b>	<b>1,655,258</b>	<b>1,776,180</b>	<b>1,903,064</b>	<b>1,930,768</b>	<b>1,959,220</b>

## 9.6. Requerimientos de capital

En resumen el aporte de capital de \$877.000 se dedicará a:

- \$847.000 para la compra de los activos fijos; y
- \$30.000 para caja operativa inicial.

La siguiente tabla se detalla los activos fijos cuales se comprarán al lanzar el negocio.

Adquisición de activos fijos						
Activo	Unidades	Vida util	Año re-empl.	Costo	Costo total	Valor resid.
Tangibles	#	Años		\$	\$	%
Ambientacion	4	5	31-Dec-21	150,000	600,000	10.0%
Vehiculos	2	5	31-Dec-21	45,000	90,000	25.0%
Oficina - muebles	1	7	31-Dec-23	5,000	5,000	10.0%
Oficina - computadores/impresoras	1	5	31-Dec-21	2,000	2,000	0.0%
Tiendas - computadores	4	5	31-Dec-21	2,500	10,000	0.0%
<b>Intangibles</b>						
Tarifa de franquicia inicial	4	10	31-Dec-26	35,000	140,000	0.0%
<b>Total Activos Fijos</b>			<b>31-Dec-16</b>		<b>847,000</b>	

## 9.7. Evaluación financiera

### Tasa de descuento

Debido al supuesto que no se usará la deuda, el costo de equity y el WACC son iguales.

El cálculo del costo de equity se basa en la metodología reconocida de CAPM. Los componentes principales del cálculo son:

- Tasa libre de riesgo: la tasa cotizada por el *Reserve Bank of Australia* es un 2.25%
- Prima de riesgo del mercado que se considera dentro del rango 6.0- 8.0% en Australia
- La beta de la industria de “restaurantes” publicada NYU Stern Business School<sup>21</sup> que es 0.72

Cálculo de tasas de descuento		Unidad	
<b>Costo de deuda</b>			
Tasa de interes (deuda)	%		10.0%
Tasa de impuestos	%		30%
Costo de deuda despues de impuestos	%		7.0%
<b>Costo de equity</b>			
Tasa libre de riesgo	%		2.25%
MRP	%		8.0%
Beta	#		0.72
Additional risk premium	%		10.0%
<b>Costo de equity</b>	%		<b>18.0%</b>
<b>WACC</b>			
D/EV	%		0.0%
Deuda/Activos promedio	%		0.0%
<b>WACC</b>	%		<b>18.0%</b>

Debido al tipo de negocio que será Havanna Australia, una prima por riesgo del proyecto de un 10.0% se añade al resultado del cálculo de CAPM. La decisión de añadir esta prima se tomó porque se trata de un negocio que es totalmente nuevo y que trae una marca y una gama de productos desconocidos al mercado australiano. Además no se considera el beta de la industria observada como completamente adecuada en el contexto de un negocio nuevo.

En resumen la tasa de descuento seleccionada es un **18.0%**.

### Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno

Después de una inversión inicial de unos A\$872.000, los rendimientos pronosticados a los accionistas son:

- Valor Actual Neto de A\$1.066.221; y
- Tasa Interna de Retorno de un 39.0%.

El periodo de recuperación de la inversión inicial es de 3.2 años.

### Razones financieras

Las principales razones financieras de los primeros 5 años se presentan a continuación.

<sup>21</sup> [http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

<b>Rentabilidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>31-Dec-16</b>	<b>31-Dec-17</b>	<b>31-Dec-18</b>	<b>31-Dec-19</b>	<b>31-Dec-20</b>
Rentabilidad patrimonio	%	2.6%	30.6%	57.0%	59.2%	61.5%
Margen neto / Ventas	%	0.6%	6.0%	9.7%	9.9%	10.0%
Rentabilidad / activos	%	1.4%	15.1%	26.3%	26.9%	27.5%
Margen bruto	%	60.9%	60.9%	60.9%	60.9%	60.9%
EBITDA	\$	171,669	522,147	852,963	880,533	908,961
EBITDA/Ventas	x	4.4%	11.6%	16.6%	16.7%	16.8%

<b>Liquidez</b>		<b>31-Dec-16</b>	<b>31-Dec-17</b>	<b>31-Dec-18</b>	<b>31-Dec-19</b>	<b>31-Dec-20</b>
Razón Corriente	x	1.2	1.3	1.4	1.6	1.7
Capital de Trabajo	\$	-	-	-	-	-
Prueba de ácido	x	0.2	0.3	0.4	0.6	0.7

<b>Crecimiento</b>		<b>31-Dec-16</b>	<b>31-Dec-17</b>	<b>31-Dec-18</b>	<b>31-Dec-19</b>	<b>31-Dec-20</b>
Crecimiento ventas Q	%		10.0%	10.0%	0.0%	0.0%
Crecimiento ventas \$	%		15.5%	14.1%	2.7%	2.7%
Crecimiento activos	%		7.3%	7.1%	1.5%	1.5%
Crecimiento utilidades	%		1058.0%	86.2%	3.9%	3.8%

<b>Eficiencia y productividad</b>		<b>31-Dec-16</b>	<b>31-Dec-17</b>	<b>31-Dec-18</b>	<b>31-Dec-19</b>	<b>31-Dec-20</b>
Costos totales/ventas	%	99.4%	94.0%	90.3%	90.1%	90.0%
Costos totales/utilidades	x	166.8	15.7	9.3	9.1	9.0

<b>Actividad</b>		<b>31-Dec-16</b>	<b>31-Dec-17</b>	<b>31-Dec-18</b>	<b>31-Dec-19</b>	<b>31-Dec-20</b>
Período promedio cobro	#	-	-	-	-	-
Período promedio pago	#	76	83	88	88	88
Días inventarios	#	76	83	88	88	88

### Punto de equilibrio de ingresos

El punto de equilibrio se calcula para producir el número de transacciones que resultan en cero utilidades netas. La siguiente tabla presenta el cálculo que corresponde a los primeros 5 años.

<b>Punto de equilibrio - transacciones</b>	<b>Unidad</b>	<b>31-Dec-16</b>	<b>31-Dec-17</b>	<b>31-Dec-18</b>	<b>31-Dec-19</b>	<b>31-Dec-20</b>
Cantidad de transacciones	#	210,512	236,826	263,140	263,140	263,140
Margen bruto	\$	2,368,678	2,736,711	3,122,892	3,207,210	3,293,804
Margen bruto por cada unidad	\$	11.25	11.56	11.87	12.19	12.52
Costos fijos	\$	2,335,552	2,353,107	2,408,471	2,465,220	2,523,387
<b>Unidades exigidos para equilibrio</b>	<b>#</b>	<b>207,568</b>	<b>203,630</b>	<b>202,942</b>	<b>202,262</b>	<b>201,592</b>

### Sensibilidades

Se analizan los siguientes escenarios como sensibilidades para aportar una evaluación de los riesgos claves del negocio desde un punto de vista financiero:

- Reducción en un 20% del número de transacciones realizadas;
- Incremento de un 20% de los costos operacionales;
- Incremento de un 20% de la inversión inicial.

Sensibilidades	Unidad	Base	▼ 20% ventas	▲ 20% costos	▲ 20% inversion
Valor actual neto	\$	1,066,221	-631,558	-38,594	897,841
Tasa interno de retorno	%	39.0%	6.65%	17.32%	33.22%
Periodo de recuperación del inversión	Años	3.2	>10	7.5	4.6

## 10. RIESGOS CRÍTICOS

### 10.1. Riesgo principal

Se ha identificado el posible rechazo de los productos que contienen dulce de leche como ingrediente principal como el riesgo más elevado del negocio. Sin embargo, se ha aprendido mucho del caso de Starbucks en el mercado australiano, y la presencia de otros negocios similares dentro del segmento de *Cafes y tiendas de chocolates especializadas*, aportando así confianza en el concepto del negocio y los productos empaquetados que se espera tengan una buena recepción del mercado.

### 10.2. Otros riesgos

Otros riesgos que se podrían plantear, y las estrategias posibles para mitigar sus efectos, se detallan a continuación.

Riesgo	Mitigadores
<b>El nivel de ventas está por debajo de lo pronosticado</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumentar el esfuerzo y los gastos en actividades de promoción y marketing</li><li>• Mejorar las actividades de fidelización desde el punto de vista del consumidor</li><li>• Buscar otras oportunidades para patrocinios de eventos</li><li>• Reducir la cantidad de empleados</li></ul>
<b>Demoras en la entrega de los productos empaquetados</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mantener un nivel de inventario que puede aguantar las demoras en la entrega del producto desde Argentina</li><li>• El supuesto del nivel de inventario es de 3-4 meses</li></ul>
<b>Riesgo cambiario</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El costo de los productos empaquetados es denominado en pesos argentinos, que se cotiza a una tasa de cambio fija a dólares estadounidenses</li><li>• Durante el primer año Havanna Australia se implementará una cobertura cambiaria de un 50% de los costos pronosticados de los productos empaquetados</li><li>• En los años siguientes se podría considerar un aumento en el porcentaje de cobertura cambiaria que se obtendrá</li></ul>
<b>Riesgo aduanero</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El dulce de leche es un producto lácteo y por eso es probable que la aduana australiana monitoree su importación cuidadosamente</li><li>• Un retraso en la entrega de los productos empaquetados presentaría el riesgo que Havanna Australia no disponga de un inventario suficiente para alcanzar la demanda del mercado</li><li>• Para disminuir este riesgo, Havanna Australia contará con un inventario que puede alcanzar aproximadamente 3-4 meses de demanda</li></ul>
<b>Riesgo sanitario</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El riesgo sanitario es bajo porque los productos empaquetados, café y té, refrescos embotellados y productos de panadería no cuentan con altas probabilidades de contaminación</li><li>• Sin embargo las cafeterías contará con refrigeración confiable para las comidas ligeras, y un enfoque de la evaluación de los</li></ul>

Riesgo	Mitigadores
<b>Lanzamiento de un concepto similar en el mercado australiano</b>	<p data-bbox="581 222 1386 285">proveedores de estas comidas estará vinculado a sus estándares higiénicos y su reputación en este contexto</p> <hr/> <ul data-bbox="526 296 1386 648" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="526 296 1386 422">• Si bien Havanna Australia contará con un periodo de exclusividad sobre la marca Havanna y sus productos dentro del mercado australiano, es posible que otra marca que venda productos semejantes se establezca en el mercado</li> <li data-bbox="526 428 1386 554">• Para disminuir esta posibilidad, Havanna Australia continuará evaluando la posibilidad de abrir otras cafeterías en lugares apropiados para asegurar que la demanda por este tipo de concepto y gama de productos está satisfecha</li> <li data-bbox="526 560 1386 648">• Sin embargo se considera que las 4 cafeterías planeadas serán suficientes para satisfacer la demanda durante el periodo pronosticado</li> </ul>

## 11. CONCLUSIONES

### 11.1. Rentabilidad del negocio

Los indicadores financieros del negocio son muy atractivos:

- Valor Actual Neto de A\$1.066.221 durante un periodo de 10 años;
- Tasa Interna de Retorno de un 39.0%; y
- El periodo de recuperación del inversión inicial es de 3.2 años.

El negocio se considera rentable y se espera que cuente con la ventaja de producir una utilidad neta positiva durante el primer año. Los flujos de caja operativos positivos desde el primer año aportarán la flexibilidad financiera que se podría exigir en el contexto de los riesgos que se identifican en la sección 10.2.

### 11.2. Condiciones del mercado

Se estima que Havanna Australia cuente con una participación del mercado pequeña, y por eso es poco probable que llame la atención de sus competidores principales.

Además se considera improbable que los competidores principales estén dispuestos a meterse en una guerra de precios dado que es claro que cada uno se enfoca en la diferenciación como su estrategia competitiva principal.

El hecho del periodo de exclusividad de 10 años sobre la marca Havanna y sus productos significa que los inversionistas tendrían el derecho de aprovechar de otras oportunidades de expandir el negocio a través de más cafeterías u otros medios de distribución durante este periodo, si se consideraran apropiadas.

El producto principal, el dulce de leche, es desconocido en el mercado australiano. Sin embargo tiene un sabor que es afín con los gustos alimenticios de la población australiana. Este hecho hace que la oportunidad sea todavía más atractiva por ser el primero en ofrecer el producto.

### 11.3. Inversión inicial

La inversión inicial de unos \$877.000, que se dedicará a la compra de activos fijos (\$847.000) y caja inicial operativa (\$30.000), es significativa pero accesible.

Financiación de inversión inicial		
Efectivo operativo inicial	\$	30,000
Efectivo para comprar activos fijos	\$	847,000
<b>Total aporte de capital inicial</b>	<b>\$</b>	<b>877,000</b>

Además el rendimiento es muy atractivo e inmediato (se pronostica la declaración de un dividendo después del primer año de operaciones). Adicionalmente es importante destacar que la recuperación de la inversión total sea después de 3.1 años de operaciones.

# APÉNDICES

## Apéndice 1: Análisis de Porter

Barreras de entrada	No atractiva		Atractiva		
	Alta	Baja	Alta	Baja	
Economías de escala			1		
Cantidad de patentes en productos				1	
Identidad de marca			1		
Alto % de costos fijos			1		
Necesidad de capital				1	
Dificultad de acceso a la distribución				1	
Importancia de la curva de aprendizaje				1	
Dificultad de acceso a los insumos necesarios				1	
Reacción esperada de competidores				1	
Barreras políticas gubernamentales				1	
Protección y regulación de la industria				1	
<b>Total</b>			0	3	8
<b>Nota promedio</b>			0%	27%	73%

Barreras a la salida	No atractiva		Atractiva		
	Alta	Baja	Alta	Baja	
Especialización de activos				1	
Barreras emocionales				1	
Restricciones gubernamentales y sociales				1	
Valor liquidación de activos				1	
<b>Total</b>			0	2	2
<b>Nota promedio</b>			0%	50%	50%

Poder compradores	No atractiva		Atractiva		
	Alta	Baja	Alta	Baja	
Volumenes de compra				1	
Relevancia de nuestro producto				1	
Posibilidad de integración hacia atrás				1	
Sensibilidad de comprador al precio				1	
Precio total de las compras				1	
Indefinición con la marca				1	
Impacto en la calidad				1	
Impacto en la utilidad				1	
Nivel de utilidades				1	
Contribución a la calidad				1	
<b>Total</b>			0	6	4
<b>Nota promedio</b>			0%	60%	40%

Nivel	No. Atrac	Medio	Atract.
Promedio general	15%	38%	46%

Poder de los proveedores	No atractiva		Atractiva		
	Alta	Baja	Alta	Baja	
Diferenciación de los insumos			1		
Alto % de costos variables de proveedores			1		
Baja disponibilidad de insumos sustitutos				1	
Niveles de concentración del proveedor			1		
Importancia de los insumos en el costo de las compras			1		
Impacto de los insumos en el costo o en la diferenciación			1		
Amenaza de los proveedores de integ...				1	
Alto costos de cambio de los proveedores				1	
<b>Total</b>			5	3	0
<b>Nota promedio</b>			63%	38%	0%

Determinantes de la rivalidad competitiva	No atractiva		Atractiva		
	Alta	Baja	Alta	Baja	
Bajo crecimiento de la industria-demanda				1	
Nivel de costos fijos elevados				1	
Capacidad excesiva				1	
Baja diferencias de productos/commodities				1	
Baja identidad de marca				1	
Concentración: actor dominante				1	
Disponibilidad de información				1	
Baja diversidad de competidores			1		
Barreras a la salida				1	
Bajos costos de cambio			1		
Intereses estratégicos del nivel corporativo				1	
Frecuencia de guerras de precios				1	
<b>Total</b>			2	1	9
<b>Nota promedio</b>			17%	8%	75%

Sustitutos	No atractiva		Atractiva		
	Alta	Baja	Alta	Baja	
Bajos precios relativos				1	
Costos variables				1	
Propensión del comprador al sustituto				1	
Oferta de sustitutos				1	
Disponibilidad de sustitutos cercanos				1	
Calidad comparativa				1	
Bajos costos de cambio			1		
<b>Total</b>			1	5	1
<b>Nota promedio</b>			14%	71%	14%

## Apéndice 2: Estimación de demanda

Trabajadores				No-Trabajadores			
Horas	=	7:00am 2.50 horas 150.00 minutos	9:30am	Horas	=	9:30am 5.50 horas 330.00 minutos	15:00
Frecuencia de venta	mins	2.00		Frecuencia de venta	mins	4.00	
Numero de transacciones		75.00		Numero de transacciones		82.50	
% combinacion con pan tostado		50%		% bebidas/comidas - para llevar		30%	
% para llevar		80%		% bebidas/comidas - a la mesa		70%	
Precio promedio de bebida caliente - para llevar		4.00		Precio promedio de bebidas/comidas - para llevar		12.00	
Precio promedio de bebida caliente - a la mesa		4.50		Precio promedio de bebidas/comidas - a la mesa		21.00	
Precio promedio de bebidas calientes		4.10					
Precio café + panadería - para llevar		7.50					
Precio café + panadería - a la mesa		8.50					
Precio promedio de combinaciones calientes		7.70					
Precio promedio de transaccion		5.90		Precio promedio de transaccion		18.30	
Ingresos brutos diarios		443		Ingresos brutos diarios		1,510	
Dias laborales al año		250		Dias fin de semana anuales		250	
<b>Ingresos brutos anuales</b>		<b>110,625</b>		<b>Ingresos brutos anuales</b>		<b>377,438</b>	
Detallistas				Weekenders			
Horas	=	9:30am 9.50 horas 570.00 minutos	19:00	Horas	=	8:00 9.50 horas 570.00 minutos	17:30
Frecuencia de venta	mins	15.00		Frecuencia de venta	mins	5.00	
Numero de transacciones		38.00		Numero de transacciones		114.00	
% ventas de bebidas/comidas para llevar		0%		% bebidas/comidas - para llevar		20%	
		100%		% bebidas/comidas - a la mesa		80%	
Productos envasados		25.00		Precio promedio de bebidas/comidas - para llevar		12.00	
Productos envasados		25.00		Precio promedio de bebidas/comidas - a la mesa		35.00	
Productos envasados		25.00					
Productos envasados		25.00					
Productos envasados		25.00					
Precio promedio de transaccion		25.00		Precio promedio de transaccion		30.40	
Ingresos brutos diarios		950		Ingresos brutos diarios		3,466	
Dias al año		365		Dias fin de semana anuales		110	
<b>Ingresos brutos anuales</b>		<b>346,750</b>		<b>Ingresos brutos anuales</b>		<b>381,216</b>	
<b>Total Ingresos</b>		<b>1,216,029</b>					

## Apéndice 2: Plan de implementación

HAVANNA AUSTRALIA - PLAN DE IMPLEMENTACION																																						
Categoría	Start Date	Due Date	30-Jun	3-Jul	6-Jul	9-Jul	12-Jul	15-Jul	18-Jul	21-Jul	24-Jul	27-Jul	30-Jul	2-Aug	5-Aug	8-Aug	11-Aug	14-Aug	17-Aug	20-Aug	23-Aug	26-Aug	29-Aug	1-Sep	4-Sep	7-Sep	10-Sep	13-Sep	16-Sep	19-Sep	22-Sep	25-Sep	28-Sep	1-Oct	4-Oct	7-Oct		
<b>Acuerdo de franquicia</b>																																						
Preparación de la propuesta a Havanna Argentina	1/07/2015	14/07/2015																																				
Negociación del acuerdo de Franquicia	15/07/2015	15/08/2015																																				
Finalizar acuerdo de franquicia	16/08/2015	16/08/2015																																				
<b>Arrendamiento de las cafeterías</b>																																						
Buscar sitios para los 4 cafés en Melbourne y Sidney	15/07/2015	15/08/2015																																				
Begir sitios	16/08/2015	16/08/2015																																				
Negociar contratos de arrendamiento	17/08/2015	30/08/2015																																				
Tomar posesion de las propiedades	1/09/2015	1/09/2015																																				
<b>Ambientación y activos fijos</b>																																						
Instalación de muebles/mostrador/gabinetes etc	2/09/2015	17/09/2015																																				
Comprar vehículos en Melbourne y Sidney	3/10/2015	3/10/2015																																				
Comprar e instalar sistemas informaticas	9/09/2015	16/09/2015																																				
Instalación de refrigeradores y cubiertos	17/09/2015	20/09/2015																																				
<b>Autoridades y regulacion</b>																																						
Solicitar permiso para abrir negocio de comida (x4 municipalidades)	16/09/2015	16/09/2015																																				
Inspeccion de las cafeterias por las municipalidades	1/10/2015	1/10/2015																																				
Recibir los permisos municipalidades	5/10/2015	5/10/2015																																				
Solicitar permiso aduanero para importar productos lacteos	16/09/2015	16/09/2015																																				
Recibir aprobacion aduanero	30/09/2015	30/09/2015																																				
Traducción de las etiquetas de los productos empaquetados	16/09/2015	24/09/2015																																				
Comprar una sociedad anonima y renombrarla	15/08/2015	15/08/2015																																				
Abir una cuenta bancaria	16/08/2015	16/08/2015																																				
<b>Suministradores</b>																																						
Contratar seguro: accidentes, vehicular, responsabilidad civil	16/08/2015	16/08/2015																																				
Evaluar opciones - suministradores de refrescos, café, panaderia, comidas ligeras	16/08/2015	23/08/2015																																				
Bgir cada suministrador	24/08/2015	24/08/2015																																				
<b>Pedidos/Entregas</b>																																						
Finalizar gema de productos empaquetados	17/08/2015	17/08/2015																																				
Finalizar gema de comitas y productos de panaderia	24/08/2015	24/08/2015																																				
Hacer el pedido a Havanna Argentina	18/08/2015	18/08/2015																																				
Recibir los productos empaquetados	18/09/2015	18/09/2015																																				
Recibir las tasas de papel, otros evases, uniformes	18/09/2015	18/09/2015																																				
Recibir entrega de comitas y panaderia como prueba	25/09/2015	25/09/2015																																				
<b>Promocion y marketing</b>																																						
Desarrollar formato del sitio del web	17/08/2015	23/08/2015																																				
Contratar a un autonomo informatico para desarrollar el sitio del web	24/08/2015	6/09/2015																																				
Revisar sitio del web antes de que sea publicado	7/09/2015	7/09/2015																																				
Lanzar sitio del web	9/09/2015	9/09/2015																																				
Distribuir flyers a domicilios cercanos	9/09/2015	20/09/2015																																				
Mandar invitaciones para evento de lanzamiento	15/09/2015	15/09/2015																																				
Preparar pruebas gratuitas para distribuir	25/09/2015	30/09/2015																																				
<b>Lanzamiento</b>																																						
Evento de lanzamiento	30/09/2015	30/09/2015																																				
Abir las puertas de las cafeterias	1/10/2015	1/10/2015																																				
<b>Equipo - operacional</b>																																						
Anunciar oportunidades de empleo	16/08/2015	16/08/2015																																				
Recibir solicitudes de empleo	18/08/2015	28/08/2015																																				
Entrevistas	29/08/2015	6/09/2015																																				
Ofertas de empleo	8/09/2015	8/09/2015																																				
Equipo operacional entrenamiento	24/09/2015	24/09/2015																																				
<b>Equipo - ejecutivo</b>																																						
Anunciar oportunidades de empleo	16/07/2015	16/07/2015																																				
Recibir solicitudes de empleo	18/07/2015	28/07/2015																																				
Entrevistas	29/07/2015	6/07/2015																																				
Ofertas de empleo	8/08/2015	8/08/2015																																				
Equipo ejecutivo orientacion	26/08/2015	26/08/2015																																				