



**Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Lic. Administración de empresas**

Trabajo de graduación

Desafío de los negocios internacionales: Caso Hard Rock Café

**Autor: Zunino Diaz, Carla
Legajo: 23279
Mentor: Tamborini, María Fernanda**

Firma Mentor:

20 de Octubre 2015

Índice

Abstract	3
1. Problemática	4
2. Preguntas de investigación	7
Pregunta General	7
Sub-preguntas.....	7
3. Objetivos	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos	7
4. Marco conceptual	8
Internacionalización de la empresa	8
Estrategia de entrada y alianzas estratégicas	9
Flexibilidad y Control.....	11
Cuadro 1: Resumen Marco Teórico	12
5. Estrategia Metodológica	13
5.1 Tipo de Estudio	13
5.2 Estudio de Caso Único	13
5.3 El por qué de <i>Hard Rock Café</i>	14
6. Capítulo 1: Introducción a <i>Hard Rock Café</i>	16
Reseña Histórica.....	16
Estrategia Global.....	18
a. Misión y principios	18
b. Estrategia Corporativa.....	19
Experiencia en otros países.....	21
a. Caso India	21
b. Caso China.....	23
7. Capítulo 2: Análisis de la industria para <i>Hard Rock Café</i> en Argentina	25
Análisis de mercado	25
Distancia entre países	29
8. Capítulo 3: Expansión en Argentina	32
Estrategia.....	32
Modelo de negocios	32
Modo de entrada	34
Estrategia de operaciones	35
<u>Las 4 “P” del <i>marketing mix</i></u>	36
<u>Elección de la estrategia</u>	44
9. Conclusiones	46
Futuras investigaciones	49
Bibliografía	51
Otras Fuentes	52
Anexos	54
Anexo 1: Informe utilizado para realizar el Best Practice Evaluation.....	54
Anexo 2: Desgrabación de las entrevistas	68

Abstract

Este trabajo de investigación trata sobre *Hard Rock Café*, una cadena internacional de restaurantes temáticos que ha evolucionado a lo largo de la historia para brindar un servicio de entretenimiento. En la actualidad, *Hard Rock Café* opera en América del Norte, Asia Pacífico, Europa, Oriente Medio, África y Latinoamérica. Además, cuenta con 175 locaciones en aproximadamente 55 países.

El objetivo del trabajo fue explorar la estrategia de internacionalización que llevó a cabo la firma en Argentina. Se explora en qué medida la empresa adaptó el modelo de negocios para hacer frente a las diferencias culturales y económicas en el país.

Para la realización del trabajo, se efectuaron entrevistas al vicepresidente para el Desarrollo de Franquicias en Américas y a la gerente de operaciones de *Hard Rock Café Buenos Aires*. Las entrevistas brindaron la información necesaria para realizar el trabajo principal. También se utilizó como fuente secundaria información extraída de diferentes publicaciones y medios de comunicación.

Entre las principales conclusiones puede destacarse que hay aspectos que deben ser modificados para que *Hard Rock Café* se pueda desarrollar exitosamente en el país de destino de una forma en que tanto los clientes locales como los turistas se sientan cómodos para acceder a él. A su vez, otras características deben ser mantenidas y no son negociables dado que alterarían el valor de la marca y dejaría de tener el reconocimiento que posee a nivel mundial.

1. Problemática

Las empresas internacionales que buscan insertar sus modelos de negocios en el extranjero deben lidiar, en la actualidad, con las consecuencias de un mundo en el que aumentó la rapidez de los intercambios y la extensión de los mercados, es decir, un mundo globalizado.

La globalización económica afecta directamente a las empresas y es una de las causas y consecuencias de la decisión de las organizaciones de internacionalizarse (Canals, 1994). Además de las oportunidades de expansión, a su vez, existen ciertos desafíos que deben ser tenidos en cuenta por las empresas.

A medida que las firmas se expanden en el mundo, arrastran los atributos del negocio que les son útiles en los países de origen, creando cierta homogeneidad a lo largo de los mercados. Expandirse en el mercado global significa en muchos casos replicar el modelo de negocios original en el extranjero (Hill, 2009). Sin embargo, el autor plantea que las empresas deben lidiar con la presión por responder a las particularidades locales de cada país y de esta manera modificar sus modelos de negocios para sobrevivir en los diferentes entornos.

El grado de presión por dar respuestas a variables locales varía entre los países. Para Khanna y Palpeu (2005), los países con mercados emergentes son un desafío particular para las empresas fundadas en mercados desarrollados. Esto es porque las firmas deben decidir si alteran el modelo de negocios para compensar la presencia de instituciones débiles. Según la *Bureau of Economic Analysis*, una agencia del Departamento de Comercio de Estados Unidos, en el 2002 las empresas solo invirtieron el 2% de su capital en mercados emergentes. Es por ello que el interés del presente trabajo de graduación es concentrarse en la región de Latinoamérica, para investigar cómo varían las empresas sus modelos de negocios para hacer frente a los nuevos entornos.

Existe como antecedente de investigación el trabajo de graduación que analiza el desembarco “glocal” en Argentina de la firma Starbucks Coffee Company y cómo la

misma se adaptó a los aspectos del mercado local (Mollo, 2014). La problemática central analiza la estrategia comercial, y cómo la misma varió en el tiempo para hacer frente a los desafíos que presentaba el mercado.

El caso con que el que se trabajará es *Hard Rock Café*, por ser una firma con presencia internacional líder en la industria de restaurantes temáticos. Es una empresa que lleva una larga trayectoria de crecimiento, fue fundada en 1971, y se desarrolló junto a la evolución de la globalización y pudo comprender la necesidad de modificar la manera de expandir el modelo de negocios a nivel mundial.

El caso *Hard Rock Café* es elegido también porque ha logrado a lo largo del tiempo expandir su negocio y desenvolverse en otras áreas vinculadas al entretenimiento. Según información extraída de la página web de la marca, actualmente la firma se encuentra presente en 60 países¹. La misma desarrolla restaurantes, hoteles, casinos, teatros, bares y tiendas de ropa. Cuenta con 10 *Hard Rock Café* en Sudamérica y con 151 restaurantes en el resto del mundo.

La industria gastronómica es seleccionada para el caso ya que las formas, los espacios y las tendencias de alimentación son un hecho definido por la cultura que se mantiene a lo largo de los siglos. Según Ghemawat (2001), las formas alimenticias están relacionadas tanto con la identidad nacional como con la religión y generan diferencias culturales que impactan en el negocio. Las empresas gastronómicas que han decidido internacionalizarse deben enfrentar desafíos, dado que deben lograr encontrar un nicho en el mercado local teniendo en cuenta los patrones de consumo. Se puede considerar el caso McDonald's², en el que la expansión a la India presentó un particular desafío ya que los ingresos de la firma eran generados principalmente por el consumo de carne, y en dicho país, la religión hinduista determina que el consumo de la misma es un pecado. La empresa debió modificar la oferta de sus productos para hacer frente a las particularidades religiosas de la cultura hinduista.

¹*Hard Rock Locations*, <http://www.hardrock.com/locations.aspx>, (consultado el 21 de noviembre de 2014).

²Luke Harding, *The Guardian*, "Give me a big mac, but hold the beef", (27 de diciembre de 2000), <http://www.theguardian.com/world/2000/dec/28/globalisation.lukeharding>, (consultado 21 de noviembre de 2014).

El presente trabajo pretende investigar aquellas medidas que toma una empresa que busca una expansión internacional para adaptar su modelo de negocios a las necesidades de los mercados locales. Es decir, en este caso particular, el propósito es analizar si *Hard Rock* es una empresa que adaptó su modelo de negocios para hacer frente a las diferencias culturales y de contexto presentes en Argentina o si es una empresa que intenta imponer la marca sin grandes modificaciones para mantener un estilo uniforme a nivel mundial.



Universidad de
San Andrés

2. Preguntas de investigación

Pregunta General

¿Cuál es la estrategia de internacionalización que lleva adelante *Hard Rock Café* en Argentina para mantener y expandir la marca en el país?

Sub-preguntas

- ¿Qué aspectos determinaron la modalidad de expansión de la compañía en Argentina?
- ¿Qué variables se adaptaron para hacer frente a la cultura local en Argentina?
- ¿Qué aspectos debe mantener cada franquicia de manera constante sin importar el mercado en el que se encuentre la marca?

3. Objetivos

Objetivo General

Analizar la estrategia implementada por la firma para su inserción y expansión en Argentina.

Objetivos Específicos

- Analizar las variables que determinaron la modalidad de expansión de marca en Argentina.
- Analizar el plan que construye la compañía para hacer frente a los desafíos locales en cuanto a la cultura y a los patrones de consumo.
- Identificar qué aspectos permanecen constantes para todas las franquicias más allá de la particularidad de los mercados.

4. Marco conceptual

Internacionalización de la empresa

La globalización de los mercados y la disminución de las barreras en el comercio internacional provocaron que sea más fácil vender en el exterior (Hill, 2009). La discusión sobre los efectos de la globalización comenzó a debatir que los consumidores en los diferentes países empezaron a tener preferencias estandarizadas globalmente. Sin embargo, según Hill, existen particularidades propias de cada país en torno a preferencias de consumo, canales de distribución, patrones culturales, controles gubernamentales y sistemas legales que requieren que las compañías adapten sus estrategias de marketing, aptitudes de producto y estructura operacional para satisfacer las particularidades de cada estado.

Pla y León (2004), definen que para establecer una estrategia internacional, es necesario evaluar el atractivo de los mercados y la manera en la que las empresas van a entrar a los mismos. Esta decisión estará influenciada por el mercado en que se quiera entrar, las distancias, así como también por el nivel de inversión o riesgo que se quiera asumir.

Para evaluar el atractivo de los mercados es necesario llevar adelante un análisis de la industria. Porter (1987), plantea realizar un análisis de las fuerzas de la competencia que van a tener un fuerte impacto sobre el negocio. A través de un análisis del entorno, la empresa desarrolla una estrategia para superar a la competencia y evaluar la capacidad de la firma para obtener una rentabilidad a largo plazo. Las fuerzas de la competencia son la entrada de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes.

Ghemawat (2001), agrega que las empresas no tienen las herramientas adecuadas para evaluar las inversiones internacionales, por lo que sugiere que las compañías deben medir la distancia entre países para hacer un análisis de la industria. La distancia se encuentra definida por cuatro dimensiones que describen las particularidades de cada país: cultural, administrativa, geográfica y económica.

Las categorías afectan a las industrias de maneras diferentes. En el caso de la industria gastronómica, la distancia cultural juega un rol importante ya que la comida es un bien que está definido por la identidad nacional (Ghemawat, 2001).

Bygrave y Zacharakis (2008), establecen que para que la estrategia de internacionalización tenga mayor efectividad es necesario conocer el modelo de negocios con profundidad. Para comprender el modelo, los autores separan el mismo en dos componentes. Por un lado, el modelo de facturación, es decir, todos los recursos que generan ingresos en el negocio. Por otro lado, el modelo de costos, es decir, todos aquellos costos en los que incurre la empresa para la producción y el desarrollo de los servicios necesarios como el funcionamiento operativo.

Para una mejor comprensión del concepto de modelo de negocios tomaremos la definición expuesta por Osterwalder: “A business model is a conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing a company's logic of earning money” (14; 2010)³.

Finalmente, Osterwalder (2010) define 9 elementos que integran el modelo de negocios para describir las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Los mismos son: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos.

Estrategia de entrada y alianzas estratégicas

Según Hill (2009), la elección de entrada es esencial porque define la posición de la empresa en el nuevo mercado a largo plazo.

Las opciones son exportar, realizar un *joint venture* o una inversión directa. La compañía que decide exportar produce todos sus productos en el país de origen y opta

³“Un modelo de negocios es un herramienta teórica que contiene diferentes elementos y la relación entre los mismos que permiten expresar la lógica de la compañía para obtener beneficios”. (Traducción propia).

entre exportar los excedentes o desarrollar su producción para abarcar un mercado en particular. Es la opción que requiere menores cambios dentro de la estructura general de la compañía. El método de *joint venture* implica unirse con un socio para desarrollar o vender un producto en el exterior. Existen distintas categorías de la misma como *licensing*, *contract manufacturing*, *management contracting* y *joint ownership*. En el caso que se desarrollará, el concepto de *licensing* también será conocido como *franchising*. El mismo consiste en un inversor que compra por un monto el derecho a utilizar la marca y sus procesos productivos; la compañía consigue la entrada al mercado con un riesgo bajo. El método de inversión directa permite a la compañía tener el control completo de la inversión y del desarrollo, pero a un riesgo alto.

Bygrave y Zacharakis (2008), plantean que para aquellas empresas que desarrollen una expansión a través del modelo de franquicias deben definir un modelo replicable y a su vez controlar a la sucursal para mantener las ventajas competitivas. Por ejemplo, un mal manejo de la franquicia puede perjudicar la imagen de la marca. A su vez, el control es importante para asegurar que la franquicia está informando correctamente los niveles de facturación sobre los que luego se cobran las regalías.

Una vez definido el modo de entrada al nuevo mercado, las empresas deben definir la estrategia con la que van a gerenciar las operaciones y desarrollar el producto.

Las alternativas descritas por Hill (2009), son estrategia de réplica de casa, multi-doméstica, estrategia global y estrategia transnacional. La estrategia de réplica de casa busca la difusión y adaptación en todo el mundo del conocimiento de la casa matriz. La estrategia multi-doméstica busca adquirir una fuerte presencia local mediante la sensibilidad a las diferencias nacionales. La estrategia global busca maximizar la eficiencia mediante la centralización de sus operaciones, creando un producto estandarizado para todo el mercado mundial. La solución transnacional es una modalidad de gestión, estudiada por Bartlett y Ghoshal (1991), que se utiliza para buscar la estructura y estrategia óptimas para las operaciones mundiales. Las empresas que siguen dicha estrategia buscan lograr un balance entre la eficiencia, la sensibilidad hacia el nuevo entorno y la afluencia de conocimientos y competencias de la casa matriz a las sucursales.

Flexibilidad y Control

Para evaluar qué aspectos la empresa adapta a los mercados locales y sobre cuáles otorga flexibilidad a las subsidiarias, se realizará un análisis del programa de marketing global. Según Kotler (2005), el programa puede ser estandarizado para todos los mercados internacionales o adaptado a los mercados objetivos asumiendo mayores costos al apostar por una mayor participación en el mercado y en la rentabilidad.

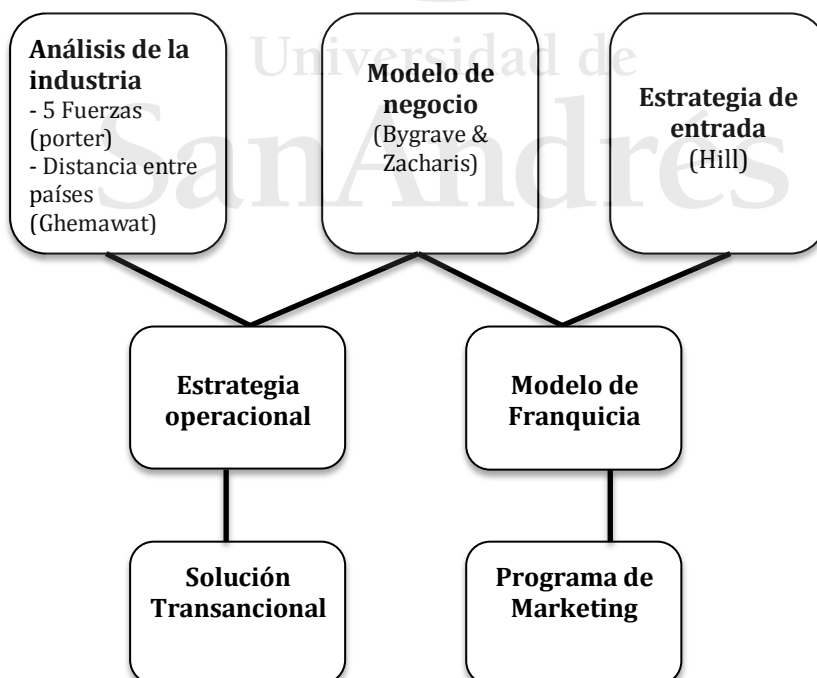
La adaptabilidad del programa de marketing global está determinada por el grado de modificación que se realiza sobre las cuatro variables del *marketing mix*, también conocidas como “Las cuatro P”. Las mismas son: el precio, la plaza, el producto y la promoción.

La elección de estandarizar o adaptar las operaciones globales va a estar influenciada por el grado de flexibilidad o control que quieran asumir los *managers*. Según Prahalad (1987), los *managers* van a enfrentarse con el desafío de hacer un balance entre una integración global de las actividades y brindar respuestas locales, y ser “*locally responsive*”. Por un lado, la integración global de las actividades se logra a través de la construcción de relaciones estrechas entre las subsidiarias y la casa matriz. Por otro lado, tener la capacidad de dar respuestas localmente requiere que se otorgue mayor libertad y autonomía a las subsidiarias. Por lo tanto, el desafío se encuentra en encontrar un balance entre ejercer un control centralizado y brindar autonomía a las subsidiarias para buscar respuestas localizadas.

Las medidas que toman los gobiernos locales hacia las empresas internacionales que deciden ingresar al país condicionan las relaciones entre la subsidiaria y la casa matriz. Hill (2009), establece que los gobiernos pueden instituir medidas para limitar la libertad de las empresas internacionales. El gobierno puede limitar la importación de insumos o puede requerir que se utilice una cuota mínima de insumos locales, entre otras acciones que van a afectar las estructuras de inversión de las empresas. Sin embargo, Prahalad (1987), opina que los gobiernos también pueden brindar oportunidades que fomenten la inversión como lo es el acceso a un mercado exclusivo o a créditos a las importaciones.

Los *managers* deben desarrollar estrategias y políticas para sobreponerse a los límites generados por la intervención de los gobiernos específicos. El control ejercido por la casa matriz para buscar una coordinación de las operaciones globales se va a ver limitado por la intervención del gobierno. Prahalad (1987), establece que los ejecutivos de la casa matriz deben negociar con el *management* local para buscar un equilibrio entre flexibilidad y control.

Las herramientas de control definidas por Hill (2009) son: controles personales, burocráticos, culturales y mediciones de resultados. Los controles personales se pueden ejercer al mantener contacto directo con las subsidiarias y que la casa matriz tenga una figura visible y accesible a las subsidiarias. El control burocrático está compuesto por un sistema de reglas y procedimientos que deben cumplir las subsidiarias. El control cultural es difícil de imponer, pero se trata de inculcar una cultura compartida a lo largo de la empresa globalizada que genere fidelidad de las subsidiarias. Por último, las medidas orientadas a resultados consisten en fijar objetivos y sistemas de incentivos para recompensas a las subsidiarias.



Cuadro 1: Resumen Marco Teórico

5. Estrategia Metodológica

5.1 Tipo de Estudio

Para la realización del presente trabajo de graduación se llevó a cabo una investigación de tipo descriptiva ya que el objetivo principal es entender la estrategia de internacionalización de *Hard Rock Café*.

El objetivo planteado apunta a conocer el caso en cuestión sin indagar en cómo se diferencia de otros, por lo que la investigación fue realizada dentro del marco de un estudio de caso único. Según Stake (1998), el objetivo principal del estudio de caso único es comprender el fenómeno que se está estudiando.

Desde esta perspectiva metodológica, en primer lugar se analizan las características fundamentales de la compañía y se realiza una descripción de las actividades principales de la misma. En segundo lugar, se examina la estrategia de internacionalización utilizada por *Hard Rock Café* en Latinoamérica, haciendo énfasis en la adaptación de su modelo de negocios a los mercados en los que se establece. Por último, se realizarán las conclusiones que se derivan del análisis.

5.2 Estudio de Caso Único

La investigación descriptiva se hizo a partir del estudio del caso *Hard Rock Café*. El estudio de caso tiene como objeto profundizar el conocimiento acerca de la institución, su modelo de negocios y la coyuntura que rodea la expansión de la misma en Latinoamérica.

La razón que justifica su utilización es el deseo de comprender un fenómeno o evento individual, grupal, organizacional o social, dentro de su propio contexto, a partir de la observación y análisis de sus principales características, y mediante el empleo de diversas fuentes de evidencia, (Urbano y Toledano, 2007). A su vez, Stake (1998) agrega que se toma un caso particular, no para ver cómo se diferencia de otros, sino para comprender bien el objeto a ser estudiado.

Es necesario aclarar que a través del estudio de caso no se puede llegar a generalizaciones teóricas que abarquen más allá de lo descrito. Por el contrario, las conclusiones son generalizaciones parciales válidas en el contexto del caso de estudio y, asimismo, están delimitadas por el marco teórico definido.

Se analizará la expansión que está llevando a cabo *Hard Rock Café* en Argentina. La empresa está instalada en el país hace 20 años y busca expandir la marca hacia nuevas sucursales. La selección del caso se hace para responder a los objetivos de la investigación desde el análisis que implicó el ingreso al mercado hasta la expansión de la marca.

5.3 El por qué de *Hard Rock Café*

Hard Rock Café es una compañía que ha logrado destacarse dentro del rubro de los restaurantes temáticos. Según el artículo “Say Goodbye to the Hard Rock Café You Used To Know”, *Hard Rock Café* disfruta de 92% de reconocimiento de marca a nivel mundial y es el único restaurante temático que logra mantener una buena *performance* financiera⁴.

Ha logrado construir un negocio entorno a las hamburguesas y a la música que transitó diferentes etapas en el tiempo. Como explica el artículo “Hard Rock Café Wants You to Forget That Old Time Rock and Roll” publicado en Bloomberg, *Hard Rock* estaba sufriendo una crisis generada por una disminución en el turismo a nivel global⁵. Sin embargo, en 2007 la empresa fue comprada por la Tribu Seminole, quienes decidieron invertir y modernizar la marca con cosas nuevas que le dieran frescura. Uno de los objetivos era conseguir que regresaran los antiguos clientes pero en búsqueda de una experiencia renovada con, por ejemplo, un nuevo menú o música actualizada. Según el artículo, en el mismo período de tiempo, la competencia, *Planet Hollywood*, había reducido su cantidad de locaciones de 95 a solo 8 en el mundo.

⁴Hard Rock Café International, inc., *PR Newswire*, “Say Goodbye to the Hard Rock Café You Used to Know”, (3 de noviembre de 2000), <http://www.prnewswire.com/news-releases/say-goodbye-to-the-hard-rock-cafe-you-used-to-know---hard-rock-cafe-unveils-new-look-and-new-nightclub-atmosphere-in-chicago-75437092.html>, (consultado el 2 de mayo de 2015).

⁵Venessa Wong, *Bloomberg*, “Hard Rock Café Wants You to Forget That Old Time Rock and Roll”, (25 de marzo de 2014) <http://www.bloomberg.com/bw/articles/2014-03-25/hard-rock-cafe-wants-you-to-forget-that-old-time-rock-and-roll>, (consultado el 2 de mayo de 2015).

Hard Rock logró sobrevivir y restablecerse en comparación con otros restaurantes temáticos.

Según el artículo “Planet Hollywood crashes to earth” de The Telegraph⁶, *Hard Rock* logró sobrevivir por la adaptación que realizó a su modelo de negocios. La firma logró extender la marca más allá de la industria gastronómica y construir una cadena de hoteles y casinos. Eso logró hacer una diferencia sobre la competencia. Como relata el artículo, *Planet Hollywood* explotó su concepto pero no logró reinventarse para poder superar el período de crisis. Es por eso que el interés de esta investigación es estudiar a *Hard Rock Café* dado que fue mutando y expandiendo su modelo de negocios en el mundo.

Además, el caso fue elegido por la posibilidad de acceso a la información. La información se obtiene a través de una fuente primaria ya que es concreta la posibilidad de llevar adelante entrevistas directas a personal tanto del departamento internacional como del local de cada país. Los datos obtenidos buscarán presentar información actualizada y testimonios directos de empleados dentro de la compañía.



Universidad de
San Andrés

⁶ *The Telegraph*, “Planet Hollywood Crashes to earth”, (21 de octubre de 2001) <http://www.telegraph.co.uk/finance/2738468/Planet-Hollywood-crashes-to-earth.html>, (consultado el 2 de mayo de 2015).

6. Capítulo 1: Introducción a *Hard Rock Café*

Reseña Histórica

El objetivo de hacer una reseña histórica es comprender con profundidad la estrategia de internacionalización de la empresa a nivel mundial.

Hard Rock Café es una cadena internacional de restaurantes temáticos y ha evolucionado a lo largo de la historia para brindar un servicio de entretenimiento. La cadena cuenta con restaurantes, hoteles, casinos y festivales de música. En la actualidad, *Hard Rock Café* opera en América del Norte, Asia Pacífico, Europa, Oriente Medio, África y América Latina. Además, cuenta con 175 locaciones en aproximadamente 55 países.

Fue fundada en 1971 por Isaac Tigrett y Peter Morton, quienes querían encontrar un buen lugar para comer hamburguesas mientras vivían en Londres. El 14 de junio de 1971 abrieron su primer local ubicado en las cercanías del mítico *Hyde Park*. El objetivo del restaurante era que la gente pudiera comer un plato de típica comida americana dado que ellos creían que al pueblo inglés le encantaba ese estilo. Al poco tiempo comenzó a ser muy popular y se convirtió en el lugar donde las celebridades del rock se mezclaban con gente común.

A partir de estas líneas la compañía comenzó a crecer y a tener éxito en el mercado. El secreto de dicho crecimiento según Tom Perez, vicepresidente para el Desarrollo de Franquicias en Américas, fue que tuvo un crecimiento orgánico no planificado. Es decir, los cambios y la novedad surgieron de una necesidad existente, demandada por los usuarios.

En el caso de la *memorabilia*, según explica Tom Perez en una entrevista realizada para el trabajo, la decisión no surgió de un comité de ejecutivos que tuvo la idea de que los artistas colgaran sus instrumentos en las paredes, sino que comenzó por iniciativa de un artista. Eric Clapton, famoso guitarrista que era habitué del restaurante, solicitó poder colgar su guitarra para identificar su ubicación preferida dentro del restaurante. Luego el guitarrista de The Who, conjunto de rock considerado

un ícono en el siglo XX, se acercó para reclamar que su guitarra tenía el mismo derecho para estar colgada como la de Clapton. Esto dio inicio a una puja entre distintos artistas para poder colgar sus instrumentos, discos y disfraces, lo que generó la colección de *memorabilia* más grande del mundo, más de 74.000 piezas que continúa creciendo día a día.

De manera similar surgió la remera clásica con el logo de la marca en el centro. La idea surgió de un equipo de fútbol de empleados del primer restaurante que preguntaron si podían usar el logo para diferenciarse de otros equipos de la zona en los partidos. Después del partido solían ir a tomar una cerveza al restaurante. Allí, los clientes comenzaron a preguntar dónde se conseguían las remeras. Al principio los jugadores regalaban sus remeras y luego se dieron cuenta de que existía una oportunidad de negocios para explotar y comenzaron a vender las mismas.

El modelo de negocios siguió mutando e incorporando nuevos productos y servicios colocando en el centro de la decisión la aceptación del cliente ante las nuevas incorporaciones. Siguiendo con esta línea, en 1994 se organizó el primer concierto en vivo por *Hard Rock Café*. Y en 1995 se abrió el primer hotel casino en Las Vegas.

En 1995, la marca desembarca en Argentina, un grupo empresario mexicano había adquirido la licencia para poder colocar un restaurante y su tienda en el país. El local fue situado en el shopping Buenos Aires Design, lugar en donde sigue funcionando hoy en día.

En 2001, en plena crisis económica argentina, el grupo empresario entró en quiebra y vendió su licencia a un empresario argentino. En los próximos años, la marca se volvió a posicionar, adquiriendo premios internos a las mayores ventas y a los mejores platos. Bajo la nueva gestión, *Hard Rock* generó un vínculo con el Gobierno de la Ciudad, creando concursos de bandas de rock, donde el premio principal era viajar a Londres y tocar en el mítico Hyde Park.

En 2006, la firma fue comprada por la tribu Seminole de Florida⁷. La adquisición se convirtió en una de las compras más grandes realizada por una tribu de aborígenes nativos americanos ya que pagaron 965 millones de dólares al *Rank Group of Britain*. Para ese año *Hard Rock Café* estaba presente en 45 países y había desarrollado 7 hoteles y 2 casinos.

En 2013, la licencia argentina fue comprada por el fondo de inversión “Hope Funds”, el que actualmente la sigue teniendo. La nueva gestión impulsó la apertura de nuevos locales, uno en el aeropuerto “Aeroparque Jorge Newbery” en Buenos Aires, como también en el “Aeropuerto Internacional de Ezeiza”. En un corto plazo, se estima la apertura de un local en Rosario y otro en Mendoza.

Estrategia Global

a. Misión y principios

La misión de *Hard Rock Café* se puede sintetizar en “expandir el espíritu del rock n’ roll, creando experiencias auténticas”⁸. El negocio se construye a partir de la creación de experiencias, donde cada encuentro entre la marca y las personas es una oportunidad para empezar o hacer crecer una nueva relación.

Los valores expuestos que persigue la marca para el cumplimiento de sus objetivos diarios son: practicar la honestidad, la integridad y el profesionalismo, alentar a los empleados a llegar a su máximo potencial y crear atracción hacia la marca por medio de la innovación. Además, la marca promociona la cultura de servicio a través de sus frases más conocidas; amá a todos, serví a todos y tomate el tiempo para ser amable. De esta manera, *Hard Rock* construye los fundamentos sobre los cuales planea crear experiencias auténticas de música y de entretenimiento.

Además, la marca promociona sus valores a través de diferentes causas benéficas. Las campañas están destinadas a fortalecer los lazos tanto de sus clientes mundiales como

⁷Michael J. de la Merced, *TheNew York Times*, “Florida’s Seminole Tribe Buys Hard Rock Cafes and Casinos”, (8 de diciembre de 2006), http://www.nytimes.com/2006/12/08/business/08rock.html?_r=0, (consultado el 30 de abril de 2015).

⁸*Hard Rock*, www.hardrock.com, (consultado el 30 de abril de 2015).

de las comunidades locales. *Hard Rock Café* tiene músicos embajadores de la marca que comunican y promocionan diferentes acciones solidarias. Por ejemplo, se realizó una campaña que consistía en donar las ganancias de la venta de una remera edición limitada a la Fundación Pies Descalzos de Shakira.⁹

b. Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa, según Pla & Leon (2004), otorgará una definición sobre el ámbito de actividades en las que compite una empresa y la forma en que se asignan los recursos para cada uno de los negocios. La estrategia global según Pete Beaudrault, presidente y COO de *Hard Rock Café International* es¹⁰:

Our strategy is to expand the Hard Rock brand name beyond our core restaurant business and not only further enhance the experience our 27 million annual guests have identified with Hard Rock for the past thirty years, but also extend our reach to new audiences.¹¹

Es decir, *Hard Rock Café* busca expandir su modelo de negocios a otras estructuras como hoteles o casinos. Según información extraída de las entrevistas, el desembarco inicial en un nuevo mercado se inicia con la consolidación de la marca a través de un restaurante. Asignando los primeros recursos de la empresa en el negocio del restaurante, la marca logra instaurarse en la mente de los consumidores y disminuye los riesgos para luego ingresar con el hotel o el casino.

Particularmente dentro del modelo de restaurantes, *Hard Rock Café* se rige por el cumplimiento de los que ellos llaman las “5M” con el objetivo de garantizar los principales estándares de calidad para crear la experiencia ofrecida por la compañía. Las M son los cinco componentes que la empresa considera clave para la generación de valor en el negocio; menú, *merchandising*, *memorabilia*, *music* and *memories*.

⁹*Hard Rock News*, “Shakira partners with Hard Rock International for artist spotlight merchandise”, (01 de febrero de 2010), <http://blog.hardrock.com/?tag=/shakira>, (consultado el 29 de mayo de 2015).

¹⁰Hard Rock Café International, inc., *op. cit.*, (consultado el 29 de mayo de 2015).

¹¹“Nuestro proyecto consiste en expandir la marca comercial de *Hard Rock*, más allá de la actividad principal del restaurante, y no solo mejorar la experiencia en la que nuestros 27 millones de invitados anuales se identificaron con *Hard Rock* en los últimos treinta años, sino también ampliar nuestro alcance hacia un nuevo público”. (Traducción propia).

Las 5 categorías tienen parámetros que deben ser cumplidos por todas las sucursales y franquicias de la marca con el objetivo de garantizar los mejores estándares de calidad. Los restaurantes son evaluados por un *Best Practice Evaluation* que se realiza una vez cada 6 meses de manera presencial por un empleado enviado por la casa matriz internacional.

Las preguntas en torno al menú y al *merchandising* se concentran en asegurar la calidad de los insumos y su preparación. Por ejemplo, según datos extraídos de un modelo de *Best Practice Evaluation* (Figura 1, para mayor detalle ver Anexo 1) se realizan controles sobre las condiciones sanitarias, la seguridad de los alimentos y el acondicionamiento de la cocina.

Además, como se puede observar en las Figuras 1 y 2, el control incluye preguntas en torno al servicio prestado y a la atmósfera que rodea la compra. El objetivo es obtener el mejor resultado y crear la experiencia que quiere generar la marca en cada uno de sus clientes.

Con respecto al servicio, se observan múltiples preguntas en torno a la manera en que los clientes son atendidos y tratados desde que ingresan al restaurante hasta que se van. Por ejemplo, se pregunta si los clientes son saludados con una sonrisa y con contacto visual dentro de los 60 segundos desde que ingresaron al restaurante.

Guests are acknowledged with eye contact & a smile when in line within 60 seconds
Are the Hosts offering a unique & authentic greeting message that positively represents the Hard Rock brand?
Are the Hosts interactive and entertaining to our guests?
Do the Servers smile?
Do the Servers entertain their guests?
Servers are not chewing gum, eating, leaning, or gathering in groups in view of guests (focusing on serving guests)
Manager presence in the dining room, visiting tables and interacting with guests (friendly and aware of guest needs)
Are Hosts keeping proper walking pace with the guest when taking them to a table?

Figura 1 – Resumen de Items del *Best Practice Evaluation* (Anexo 1)

Con respecto a la creación de la atmósfera, la figura 2 resume los ítems más relevantes para demostrar la importancia que le da la marca a la creación de un

ambiente específico. Por ejemplo, se controla si la temperatura del lugar es adecuada y si el volumen de música permite que las personas puedan llevar adelante una conversación.

The temperature is comfortable and pleasant
It is easy to carry on a conversation with the volume of music

Figura 2 – Resumen de Items del *Best Practice Evaluation* (Anexo 1)

Experiencia en otros países

En este apartado se abordan algunas experiencias en la internacionalización de *Hard Rock Café* en otros países. Para el análisis se elige a India y China. La elección de los casos se apoya en las características de los países. El objetivo es dar un panorama amplio de la estrategia de la empresa en otros países.

Se elige a China por ser considerado un país con una cultura y tradiciones diferentes a las de países occidentales en donde se fundó y expandió la empresa con mayor fortaleza. Luego, se elige a India por ser un país con una cultura que limita el consumo de carne, uno de los principales productos de venta de los restaurantes de *Hard Rock Café*.

a. Caso India¹²

Las diferencias culturales e institucionales hacen que el modelo de franquicia sea el modelo que permita mayor flexibilidad para comprender las demandas locales. En el caso de India, se seleccionó a un *partner* experimentado en el área de gastronomía con conocimiento del funcionamiento local de requerimientos legales e institucionales. El *partner* JSM es dueño de 45 restaurantes en el país, cinco de ellos son *Hard Rock Café* presentes en distintas ciudades de India¹³.

¹²Información obtenida de entrevistas realizadas a Adriana De Angelis, gerente general de Hard Rock Café Argentina y a Tom Perez, vicepresidente para el Desarrollo de Franquicias en las Américas (Anexo 2).

¹³Shravan Bhat, Aangi Kothari, *Forbes India*, “After Hard Rock Café JSM is hungry for more”, (01 de octubre de 2013), <http://forbesindia.com/article/work-in-progress/after-hard-rock-cafe-jsm-is-hungry-for-more/36207/1>, (consultado el 2 de mayo de 2015).

El desafío más grande que tuvo la marca al ingresar al mercado fue la diferencia cultural generada por las distancias religiosas. En la India, existen aproximadamente 750 millones de adherentes a la religión hinduista. Una de las particularidades de la cultura hindú es que consideran a la vaca un animal sagrado, un regalo de los dioses. Parte del respeto que le otorgan consiste en no comer dicho animal.

Los productos más destacados de la carta a nivel mundial son las hamburguesas a base de carne vacuna, por lo que *Hard Rock* se encontraba ante un gran desafío. Primero porque debía construir una imagen positiva a pesar de que es una marca que gana su mayor porcentaje de ventas de un producto que es pecado consumir en India; específicamente, según información extraída de las entrevistas, el 40% de las ventas proviene de hamburguesas. En segundo lugar, porque debía reinventar la oferta de productos para satisfacer a un cliente que no come carne vacuna y que es mayormente vegetariano. Para adaptar el producto a las necesidades de la cultura local, *Hard Rock Café* elaboró una carta a base de cordero. También diseñó una mayor variedad de platos vegetarianos que se encuentran señalados con simbología específica.

Además existen otros casos en donde se realizaron variaciones en las hamburguesas dependiendo del país. En el blog oficial de la marca en India, desarrollaron una lista de las adaptaciones realizadas a su producto más rentable, la hamburguesa, en otros países¹⁴. Por ejemplo, en Italia diseñaron la *Chicken Parmigiana Burger* destacando el sabor a queso, en Sri Lanka la hamburguesa tiene variantes vegetarianas y en Grecia existe la *Greek Shrimp Burger* que utiliza queso feta y olivas características del país.

Los directivos de *Hard Rock Café* creen que cada vez que abren un mercado nuevo, nace la posibilidad de reinventar la marca. India es un claro ejemplo de cambio en el modelo ya que apunta a un segmento de mercado diferente que en otras partes del mundo. Los consumidores no solo tienen un gusto diferente marcado por la cultura, sino que también tienen un mayor poder adquisitivo que el promedio de visitantes a

¹⁴ *The Official Blog of Hard Rock India*, “The legends are Back”, (junio de 2014), <http://www.hardrockindiablog.com/2014/06/the-legends-are-back.html>, (consultado el 2 de mayo de 2015).

nivel mundial. Como explica Tom Pérez en las entrevistas, “Si tú vas a un *Hard Rock Café* el parque está lleno de Porsche y Maserati, es lo más top que hay”.

La expansión de la marca en el mercado de India logró impactar en el crecimiento global de la marca. Los mercados fuera de Estados Unidos, la casa central de la marca, generan el mayor crecimiento de la marca. En Facebook, por ejemplo, *Hard Rock* tiene más fans en países como Italia e India que en Estados Unidos¹⁵.

Si bien se realizaron cambios importantes en la expansión de la marca en India, en las entrevistas se destacó que saber hasta qué punto la marca puede adaptarse en su expansión a las particularidades de cada país es su desafío más grande. “Depende realmente de la gestión de cada director, presidente y hasta qué punto él quiere diluir o crecer la marca. Porque a veces es diluirla y otras es fortalecerla al darle variedad”.

b. Caso China¹⁶

En el caso de China, la marca aún no se encuentra presente. Existen planes que se están llevando a cabo para poder ingresar en el país. El objetivo es poder desembarcar habiendo hecho un buen estudio de mercado para no fracasar y lograr superar las diferencias culturales existentes entre una marca de origen Occidental con una cultura Oriental.

Es decir, el propósito de hacer un buen análisis de mercado para comprender no solo al consumidor sino también a cuál es la forma más apropiada de ingresar, es poder disminuir los riesgos y evitar que la marca genere una mala primera impresión en el consumidor chino. Como cuenta Tom Pérez en la entrevista, por ejemplo en el caso argentino, cuando ingresaron en 1995 tuvieron problemas legales con respecto al uso de la marca. Ello generó que no pudieran brindar un buen servicio ya que el uso de la marca se vio obstaculizado e impactó de manera negativa en la imagen de la marca que tenía el consumidor.

¹⁵Venessa Wong, *op. cit.*, (consultado el 2 de mayo de 2015).

¹⁶Información obtenida de entrevistas realizadas a Adriana De Angelis, gerente general de Hard Rock Café Argentina y a Tom Perez, vicepresidente para el Desarrollo de Franquicias en las Américas (Anexo 2).

El plan de expansión hacia China comenzó con una evaluación de la industria a la que se iba a ingresar. Para evaluar de manera adecuada la industria, *Hard Rock Café* tomó en cuenta la distancia existente entre los países. En este caso, la distancia más fuerte es la distancia cultural. El propósito de considerar las costumbres de la cultura Oriental es realizar las adaptaciones necesarias en el modelo de negocios para lograr disminuir los riesgos de entrar en un nuevo mercado.

El proceso que están llevando adelante para la evaluación del mercado es un proceso especializado en el desarrollo del producto. En lugar de entrar con un restaurante y una gran inversión, se llevan a cabo pequeños testeos para conocer al consumidor y construir el modelo más ajustado. Es decir, se realizan entregas parciales para evaluar diferentes aspectos del servicio en un entorno nuevo y complejo. Por ejemplo, realizan encuestas para comprender al consumidor y también arman “*corners*” con *mini shops* en esquinas de calles transitadas. “Armamos estructuras fáciles de instalar y desinstalar para ver cómo ven la marca en el país”. La finalidad de dichas actividades es conocer al consumidor chino y la dinámica de la industria para desembarcar con el modelo adaptado a sus necesidades.

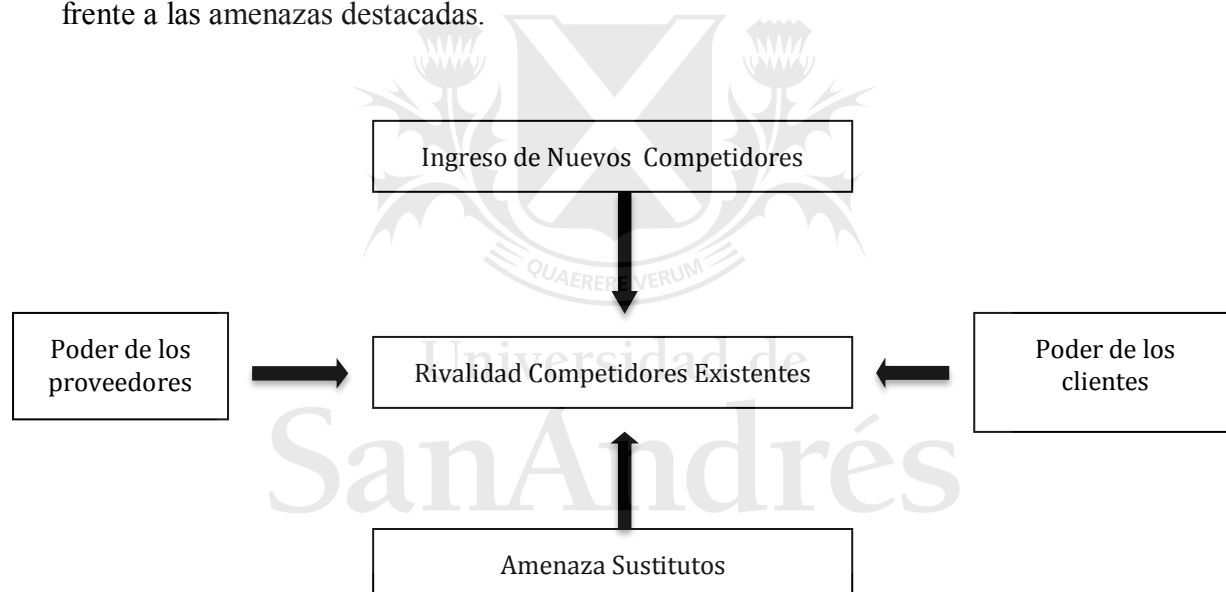
Además, el objetivo en este caso no es solo lograr insertar el modelo de negocios en un entorno nuevo de la manera más acertada para lograr la aceptación del consumidor; *Hard Rock Café* quiere construir una imagen positiva de la marca para que el consumidor chino tenga ese recuerdo cuando viaje fuera del país. Según datos extraídos de las encuestas, los clientes que más consumen a nivel mundial encada local son extranjeros, pero particularmente el consumidor chino gasta mucho dinero afuera de su país. Entonces el objetivo de la empresa es lograr construir una buena imagen de la marca en la mente del consumidor para que una vez que viaje fuera del país busque la marca en los lugares que visite.

Estos ejemplos son acotados y tienen la finalidad de permitir avanzar en un análisis más exhaustivo del patrón de internacionalización de la firma. Es por ello que sirven para comprender con mayor profundidad la estrategia adoptada por la compañía en distintos mercados como también específicamente para entender e identificar la manera en la que se adaptó en Latinoamérica.

7. Capítulo 2: Análisis de la industria para *Hard Rock Café* en Argentina

Análisis de mercado

Para evaluar el atractivo de los mercados es necesario comprender las reglas de la competencia en el mismo y las posibilidades estratégicas potenciales disponibles para la empresa. Porter (1987) plantea realizar un análisis de la estructura del mercado considerando las cinco fuerzas que generan la competencia dentro de una industria: el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de sustitutos, ingreso de nuevos competidores y la rivalidad entre los competidores existentes. El desafío es conocer el grado de competencia en la industria y formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas destacadas.



Cuadro 2: Resumen 5 Fuerzas de Porter

Para poder comprender el poder de negociación de los proveedores es preciso describir primero la relación que mantiene *Hard Rock Café* con los mismos. Según información extraída de las entrevistas, el objetivo es formar relaciones estrechas con los proveedores, que permita integrarlos como socios estratégicos y de esa manera lograr disminuir el poder de negociación de los mismos. Es decir, buscan proveedores que tengan una demanda donde el 70% provenga de los pedidos de *Hard Rock Café*. Según Adriana De Angelis, gerente general de *Hard Rock Café* en Argentina, “el proveedor opina, no solo produce”. En muchas ocasiones la opinión de los

proveedores le permitió a la organización descartar diseños de remeras que si bien eran muy vendidos en otros países, tenían costos elevados al realizarlos a nivel local. Los proveedores comprometidos se enfocan en buscar aquellos diseños que generen mayores rentabilidades para *Hard Rock Café* porque entienden que a largo plazo eso va repercutir positivamente en su producción. Además, la empresa busca que cada proveedor tenga su especialidad y que no compitan entre sí para disminuir la incertidumbre y garantizar una continuidad.

Los proveedores tienen bajo poder de negociación como resultado de que la gran mayoría de su producción son los pedidos de *Hard Rock Café*, lo que genera una gran dependencia. Los mismos no tienen el poder necesario para amenazar con elevar los precios o reducir la calidad de los productos ya que si lo hicieran correrían el riesgo de perder a uno de sus mayores clientes. Sin embargo, el costo para *Hard Rock Café* de cambiar las materias primas es alto como consecuencia de la relación construida con sus proveedores actuales y los beneficios que ello conlleva. Cambiar de proveedor implica tiempo y grandes costos para lograr precios razonables, entregas a tiempo, inventarios reducidos y la calidad requerida por *Hard Rock Internacional*. Es por ello que se considera que el poder de negociación de los proveedores es media.

Respecto al poder de negociación de los consumidores, el mismo es considerado bajo por los representantes de *Hard Rock Café Argentina*. Los clientes no tienen poder de negociación porque se encuentran frente a un producto diferenciado, que logró generar lealtad en los mismos. Por ejemplo, existen coleccionistas tanto de *pins*, vasos o remeras de las diferentes locaciones. Además, los clientes no tienen poder para negociar el precio o establecer especificaciones en la calidad de los productos. Sin embargo, si bien los clientes no son un condicionamiento, *Hard Rock Café* depende en gran parte del público extranjero. Los brasileños que vienen en crucero son muchos y compran en volumen lo que aumenta su poder de negociación. *Hard Rock Café* busca compensar el poder de su público extranjero con un aumento en el desarrollo del consumo interno de argentinos. Sin embargo, el negocio de la tienda de ropa tiene una gran dependencia del turismo ya que el consumidor argentino no consume tantos productos de *retail* como sí lo hacen los extranjeros.

Para el análisis de la rivalidad en el mercado, se consideró tanto a los competidores cercanos de la marca como a los intermedios que constituyen una amenaza. Los competidores cercanos de *Hard Rock Café* en Argentina no son todos los restaurantes sino aquellos que sirven comida similar. Entre los más grandes rivales se encuentran TGI Friday's y Kansas. Sin embargo, según información extraída de las entrevistas, cada uno de ellos posee conceptos diferenciados por la mente del consumidor, lo que disminuye la rivalidad entre los mismos ya que cada uno tiene su propio segmento de mercado.

TGI Friday's es quien tiene el concepto más cercano a *Hard Rock*. Los locales están ambientados con diferentes objetos colgados de las paredes, los mozos tienen uniformes originales y el menú es similar. Según información extraída de las entrevistas, desde *Hard Rock Café Argentina* creen que TGI Friday's ha comenzado a perder una cuota significativa del mercado. Consideran que es una competencia debilitada ya que cerró varios locales en los últimos años. Sin embargo, las barreras de salida del mercado generan que el TGI Friday's mantenga su presencia y permanezca compitiendo en el mercado. Algunas de las variables que podrían estar generando una barrera para la salida de la empresa del mercado, es la inversión en sus activos, los costos fijos de salida que incluyen costos laborales por el despido del personal y costos de reputación de la cadena.

Es importante considerar que, si bien se mencionaron únicamente a los mayores competidores de la firma, existen muchos otros jugadores que tienen una oferta gastronómica similar. En Rosario por ejemplo, se agregan como competidores los restaurantes Johnny B Good y Rockefeller. Si la marca ingresara efectivamente en Rosario, la competencia en la ciudad puede ser considerada elevada ya que sus principales rivales tienen el poder para perjudicar su penetración con estrategias como, competencia de precios, batallas de publicidad, introducción de nuevos productos o mejoras en el servicio.

Con respecto a la amenaza de entrada de nuevos competidores, las mismas dependen de las barreras para el ingreso que estén presentes. Por un lado, existen rumores de nuevas cadenas de restaurantes que buscan ingresar al país como *The Cheesecake Factory*. Sin embargo, la amenaza se encuentra limitada ya que hoy las empresas

extranjeras no cuentan con el permiso de girar las regalías a su casa matriz por lo tanto se dificulta el ingreso de las mismas. Por otro lado, el aumento de la tendencia de consumir hamburguesas ha provocado que surjan diferentes restaurantes especializados en producir hamburguesas gourmet. Como por ejemplo los mencionados en el artículo de Infobae, MAD, Burger54 o Dean & Dennys¹⁷.

El aumento de la competencia de los nuevos restaurantes que venden hamburguesas gourmet surgió a partir de la posibilidad de realizar una inversión con un bajo requerimiento de capital en el cual tampoco era necesario generar economías de escala para obtener un retorno positivo.

Sin embargo, para poder construir un local que brinde la experiencia/servicio de *Hard Rock Café* se requiere una alta inversión en capital. Por ejemplo, la memorabilia que se puede observar en el local. Además, existe un alto costo hundido que fortalece la posición de Hard Rock Café frente a la amenaza de nuevos competidores que es la lealtad que generó la marca hacia sus principales clientes. Si bien construir un restaurant nuevo requiere un bajo nivel de inversión, tener una alta participación en el mercado con un buen posicionamiento de la marca es una tarea que requiere de tiempo y capital.

Se considera que la amenaza de productos sustitutos es media. En primer lugar porque ninguno de los nuevos locales de hamburguesas gourmet logra ir más allá del producto y construir un entorno temático con el propósito de brindar una experiencia de consumo diferenciada. La diferenciación que busca construir *Hard Rock Café* tanto de sus productos como del servicio, es la variable que le otorga una mejor posición frente a la competencia. Y en segundo lugar, porque la política gubernamental en torno al giro de divisas hoy condiciona la entrada de nuevos competidores pero en el futuro cercano podría aumentar, modificando la competitividad del mercado.

¹⁷Mariana Gándara, *Infobae*, “Reinado de las hamburguesas de los Argentinos”, (01 de febrero de 2015), <http://www.infobae.com/2015/02/01/1623298-el-reinado-las-hamburguesas-los-argentinos>, (consultado el 6 de julio de 2015).

Distancia entre países

Para realizar un análisis exhaustivo de la industria y evaluar las inversiones internacionales de manera completa, se agrega el concepto de distancia entre países desarrollado por Ghemawat (2001). Como explica el autor, la gran mayoría de los costos y factores de riesgo son creados por la distancia entre países que generan que los mercados externos sean considerados más o menos atractivos para invertir.

Las tres perspectivas sobre las que será evaluada la distancia son: la cultura, la administrativa y la económica. Se realizará una descripción de las medidas que tomó o planea tomar *Hard Rock Café Argentina* para hacer frente a la distancia encontrada en las variables mencionadas. La variable de la distancia geográfica no será considerada para el caso ya que no se considera que tenga importancia significativa.

La distancia administrativa surge del análisis de las políticas y medidas que toma el gobierno para proteger la industria doméstica. En el caso de Argentina, los factores más influyentes sobre el modelo de negocios de *Hard Rock Café* fueron la cuota impuesta sobre las importaciones y el límite para el pago de regalías al exterior.

La primera variable que influyó el contexto en el que debe situarse *Hard Rock* fue la cuota que limita la importación de insumos terminados o para la producción. La Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) regula el trámite de entrada de productos al país a través de la Declaración Jurada Anticipada de Importación creada el 10 de enero de 2012¹⁸. La empresa que quiere importar debe completar el formulario de la DJAI y solicitar la autorización poder ingresar la mercadería al país.

En el caso de *Hard Rock Café*, la empresa encontraba dificultades para ingresar los ositos de peluche característicos de la marca. La firma se comprometió frente a la Secretaría de Comercio Exterior a generar una cantidad de dinero similar a la que implicaba la importación que solicitaba para los ositos de peluche en exportaciones. La exportación tenía que producirse dentro del año posterior de que la mercadería hubiera sido importada.

¹⁸Diego Dumont, *Comercio Exterior*, “DJAI – Todo lo que necesita saber”, (07 de noviembre de 2012), <http://www.comercioexterior.org.ar/images/DJAI%20Dumont.pdf>, (consultado el 6 de julio 2015).

Como se explica en el artículo de Clarín¹⁹, la compensación es uno de los mecanismos que impuso el gobierno para permitir la entrada de mercaderías del exterior. El sistema funciona como un canje: por cada dólar importado, hay que exportar un dólar.

Según información del artículo de Clarín, el empresario a cargo de la firma en ese momento obtuvo el permiso para traer la totalidad de los peluches a cambio de compensar con exportaciones de software a otra firma de Chile dedicada a la venta de tickets.

El artículo concluye que el resultado de la política económica para limitar las importaciones es una situación en donde las empresas buscan exportar productos diferentes a sus rubros naturales a través de firmas propias o de terceros para lograr la compensación²⁰. La cuota de importación implicó un costo para la empresa. En palabras de De Angelis, “Tenés que generar un trabajo agregado con asesor de abogados, trámites que llevan tiempo y perjudican las ventas”. Sin embargo, los directivos de la compañía aclararon que dicha distancia administrativa no implicaría una imposibilidad para que el negocio opere con normalidad ya que los productos que no encuentran sustitución nacional son pocos y no son insumos clave.

El límite impuesto por el gobierno para el pago de regalías al exterior también implicó una variable que debió considerar la empresa en la industria. Las regalías en el contrato de *Hard Rock Café* representan un porcentaje fijo sobre las ventas de la franquicia. El límite fue creado el 8 de febrero de 2012, cuando el Banco Central dispuso que las empresas no pueden acceder al mercado cambiario para girar al exterior el pago de dividendos y regalías. Las transferencias, aunque impliquen montos mínimos, deben contar con la aprobación de la Secretaría de Comercio Interior²¹.

Sin embargo, según información extraída de las entrevistas, en la práctica no existe ninguna empresa radicada en Argentina que haya podido girar regalías al exterior.

¹⁹Alejandra Beresovsky, *Clarín*, “Ositos software nuevas formulas para importar”, (25 de mayo de 2011), http://www.ieco.clarin.com/economia/Ositos-software-nuevas-formulas-importar_0_485351703.html, (consultado el 6 de julio de 2015).

²⁰Alejandra Beresovsky, *loc. cit.*, (consultado el 6 de julio de 2015).

²¹Pablo Wende, *Ámbito Financiero*, “Rigen hoy nuevas trabas para el giro de utilidades”, (8 de febrero de 2012), <http://www.ambito.com/diario/noticia.asp?id=623531>, (consultado el 4 de julio de 2015).

Alguna de las posibles soluciones que puede tomar la casa matriz son reinvertir las regalías en el país o acumularlas en una cuenta a la espera del momento en que se autorice nuevamente a girar las mismas.

En el caso de *Hard Rock Café Argentina*, según explican sus representantes, la medida tuvo mayores implicancias en el desarrollo del negocio que las trabas impuestas sobre las importaciones. *Hard Rock Internacional* decidió acumular el dinero en cuentas internacionales y a su vez suspendió los proyectos de apertura de nuevos locales en el país. Es decir, la medida perjudicó el desarrollo de nuevas unidades de negocio.

Los representantes de la marca en Argentina creen que los mayores daños son evitados por la expectativa que existe de que el contexto cambie. “En el corto plazo lo sostienen pero la incertidumbre de que la política administrativa continúe en un próximo gobierno puede hacer tomar medidas drásticas como el retiro de la marca del país”, explicó De Angelis.

Las categorías de la distancia entre países afectan a las industrias de maneras diferentes. En el caso de la industria gastronómica, la distancia cultural juega un rol importante ya que la comida es un bien que está definido por la identidad nacional (Ghemawat; 2001). Como vimos en otros casos mencionados, *Hard Rock Café* permite que los restaurantes en los diferentes países realicen modificaciones para adaptar sus productos a las costumbres locales. Los componentes de las cinco M que la empresa considera clave para la generación de valor en el negocio tienen características que permiten que sean adaptadas a las necesidades de la cultura local. Desde el menú hasta la música o la *memorabilia* colgada en las paredes del restaurante reflejan particularidades de las costumbres y gustos locales. Como expresa Perez, la adaptación del modelo de negocios, “Socioculturalmente es una necesidad”.

El objetivo de la empresa es crear experiencias únicas en cada *Hard Rock* del mundo y lograr que todas sean diferentes, integrando el modelo de negocios con las particularidades locales. Por ejemplo, para el diseño del restaurante, se prioriza la contratación de arquitectos locales para que el concepto que quieren expandir esté creado acorde al mercado al que se va a ingresar. La organización busca que cada

local se convierta en un monumento basado en la cultura local para así fomentar el deseo de conocer otro *Hard Rock* y mantener la novedad de la marca.

8. Capítulo 3: Expansión en Argentina

Estrategia

Habiendo descrito el entorno en el que se sitúa la empresa y la elección del modo de entrada al mercado, se buscará definir la estrategia con la que la empresa va a penetrar el mercado. El propósito es comprender las acciones que lleva adelante *Hard Rock Café* para adaptarse al contexto en Argentina. La estrategia puede ser definida como las acciones que llevan adelante los gerentes para obtener el cumplimiento de los objetivos de la firma.

Modelo de negocios

Se llevará adelante una descripción del modelo de negocios de *Hard Rock Café* con el objetivo de comprender mejor la estrategia implementada por la empresa para la internacionalización.

Tomando la definición de Bygrave y Zacharakis (2008), se desglosará el modelo de negocios en dos componentes fundamentales, el modelo de facturación y el modelo de costos.

El modelo de facturación son todos aquellos recursos que generan ingresos en el negocio. El ingreso más básico que se obtiene por el armado de una estructura de restaurante proviene de la venta de comida y bebida. Sin embargo, el modelo de negocios es diferente del de un restaurante normal ya que se rige por una venta mixta entre restaurante y tienda de ropa. Es decir, los productos como la ropa, los *pins* y los vasos, productos de *retail*, pasan a formar parte de los ingresos principales de *Hard Rock Café*.

Según información extraída de las entrevistas a la gerente general de Argentina, el restaurante puede tener ingresos extraordinarios con marcas de proveedores a los que se les puede exigir mejores cláusulas en los contratos. Por ejemplo, a veces se acuerda con los proveedores de gaseosa o cerveza un determinado monto en efectivo y producto gratis a cambio de construir una relación exclusiva con determinado proveedor. Otra característica particular del restaurante, mencionada en las entrevistas, son las bandas en vivo que agregan un nuevo ingreso ya que se extiende el horario habitual de la noche y genera consumo de bebidas de la barra.

La marca también registra ingresos por otras estructuras construidas en torno a la industria del entretenimiento. Los casinos, los hoteles y los recitales son otras de las principales fuentes de ingresos de la marca internacional. Los casinos son los mayores generadores de ingresos para la compañía.

El modelo de costos incluye todos aquellos costos en los que incurre *Hard Rock* para el desarrollo de sus servicios en la industria del entretenimiento. Respecto al restaurante, algunos de los costos que mayor impacto tienen en el negocio son los insumos de la comida, la confección de la ropa y el personal.

Según información extraída de las entrevistas, el costo de la comida y el personal tienen un costo teórico que indica los valores apropiados para que el negocio sea rentable, los cuales deberían ser de entre el 28 y 33%. El cálculo varía dependiendo de condiciones particulares de cada país. Por ejemplo, en Argentina una variable importante son los mínimos negociados en los convenios salariales. Según la gerente general de Argentina, “este año es un año donde si se convalidan subas del 30 o 32%, pasás a tener una gran dificultad porque se te puede ir al 40% el costo salarial.” Las subas de los mínimos encuentran un problema cuando llegan a un límite donde no se puede trasladar el aumento del costo al precio.

Para comprender mejor el modelo sobre el que se basa el negocio, cabe destacar la relación de rentabilidad existente entre la tienda de ropa y el restaurante. Según información extraída de las entrevistas, la rentabilidad de la tienda puede llegar a ser del 30% ya que los costos del personal son inferiores a los del restaurante, llegando algunos meses a representar la mitad de la facturación.

Modo de entrada

Luego de analizar la industria en la que va a ingresar la compañía y habiendo descripto el modelo de negocios, es necesario continuar con la evaluación de la forma con la que la misma entró en el mercado. Las empresas deben elegir entre varias estrategias de internalización y específicamente modos de entrada, los cuales se encuentran definidos en el marco teórico.

La estrategia de internacionalización de *Hard Rock Café* para entrar a nuevos mercados mundiales con su modelo de negocios de restaurante es el método de franquicias.

Según información extraída de las entrevistas realizadas, la elección del método se debe a las ventajas que tiene la misma en la internalización de la marca. El beneficio principal es una disminución del costo y del riesgo de introducir la marca en una nueva locación. Según información extraída de las entrevistas, construir un *Hard Rock* restaurante cuesta entre 2,5 y 4 millones de dólares. Desde la dirección internacional prefieren buscar socios locales que sean los inversores de capital para desarrollar el proyecto.

El ingreso a nuevos mercados se inicia siempre por un restaurante que mide la aceptación de la marca. Una vez que la marca ya se encuentra establecida en el país, la firma busca penetrar el mercado con el propósito de construir un hotel o casino. En esos negocios, *Hard Rock Internacional* participa como socio inversor modificando el método de entrada. Si bien la inversión inicial de la construcción de un hotel o casino es más alta que la de un modelo de restaurante, el retorno de la inversión es cuantioso. El riesgo de la inversión por lo tanto disminuye no solo por el retorno que genera la inversión sino también porque la inversión se realiza una vez que la marca ya se encuentra establecida y aceptada en el mercado. Se puede observar que, como explica Hill (2009), con este método la marca logra establecer una presencia global más rápido y con un menor costo y riesgo de inversión.

El siguiente beneficio que obtienen a través de una expansión con un método de franquicias es obtener socios locales que disminuyan las barreras culturales. *Hard*

Rock busca como socios no solo a inversores de capital sino también a compañías que compartan los mismos valores y que puedan desarrollar el crecimiento de la marca. Según información extraída de las entrevistas, la compañía prefiere asociarse a personas que conozcan el negocio del restaurante y que entiendan las reglas políticas y culturales de su país. Como dijo Tom Perez, “no podemos ser reyes de todo el mundo, en el sentido de conocer todas las leyes y las dificultades de cada país”. Por eso prefieren asociarse a una persona que comprenda el contexto para ser capaz de conducir el crecimiento y disminuir el riesgo.

Sin embargo, la búsqueda de socios locales puede implicar una pérdida de control sobre el modelo de negocios a desarrollar. Bygrave y Zacharakis (2008) plantean que las empresas que opten por un modelo de franquicias replicable deben buscar controlar a la sucursal para mantener las ventajas competitivas. A su vez, el control es importante para asegurar que la franquicia esté informando correctamente los niveles de facturación sobre los que luego se cobran las regalías.

Como vimos en apartados anteriores, *Hard Rock Café* ejerce múltiples controles con el propósito de proteger la imagen de la marca y de desarrollar su producto. Por ejemplo, lo hace a través del *Best Practice Evaluation* (BPE), con un control riguroso de los aspectos esenciales para generar valor en el negocio llamados las 5M: menú, *merchandising*, *memorabilia*, *memories* y *music*. El objetivo de la evaluación es remarcar los puntos que la franquicia debe reforzar para asegurar que el cliente tenga la mejor experiencia sin importar en qué locación se encuentra. Además, cuentan con otras herramientas de control como el *mystery shopper*. El control consiste en un informe que se realiza una vez cada dos meses por un empleado encubierto que pretende ser un cliente y evalúa los diferentes procesos de atención al cliente: comprar en la tienda, tomar un trago en la barra, comer en el restaurante.

Estrategia de operaciones

Luego de haber realizado una descripción de la estrategia corporativa, un análisis externo sobre las variables que regulaban el entorno en el que estaba involucrada la empresa y un análisis interno sobre el modelo de negocios de la firma, se procederá a

describir la estrategia comercial que lleva la empresa a nivel local para dirigir las operaciones y desarrollar el producto.

Las 4 “P” del *marketing mix*

Con el objetivo profundizar sobre el análisis de la estrategia de adaptación de *Hard Rock Café*, se realizará una descripción de los aspectos comerciales de la firma utilizando el modelo de las 4 “P” del *marketing mix*. El objetivo es observar qué aspectos adapta la empresa a los mercados locales y sobre cuáles otorga flexibilidad a las subsidiarias.

La adaptabilidad del programa de marketing se medirá por el grado de modificación que se realiza sobre las variables de precio, plaza, producto y promoción para la franquicia en Argentina.

Producto

El producto es la oferta de una empresa para satisfacer necesidades. La idea de producto como satisfacción o beneficio potencial del cliente es muy importante. (Maccarthy & Perrault, 2001, p.243)

Los productos que ofrece *Hard Rock* se dividen entre el modelo de restaurante y la tienda de ropa. Por un lado, existen los productos que integran el menú como los platos de comida, postres y bebidas tradicionales de la marca. Por el otro lado, en la tienda de ropa se ofrecen como productos diferentes modelos ropa tanto para jóvenes como adultos, peluches, *pins* y vasos, entre otros productos rotativos.

Según información proporcionada por la compañía, la marca busca tener uniformidad en el desarrollo de sus productos para asegurar la calidad de los materiales y brindar seguridad a los consumidores de lo que representa *Hard Rock*. Como expresó la gerente de Argentina, “toda la gráfica es única y coherente en el mundo entonces necesitas aprobación para cada cosa”. Sin embargo, si bien controlan que se mantenga una imagen de marca coherente, la firma permite e incentiva el desarrollo de productos locales ya que considera que el mismo aporta un valor agregado para crear experiencias únicas. “Como queremos fomentar la visitación intentamos que haya

algunos productos que solo se puedan conseguir en esa unidad de negocio”, expresó Tom Perez.

A continuación se realizará una descripción de aquellos productos que la firma fomenta que cada unidad de negocio desarrolle para crear una experiencia exclusiva en cada ciudad y se identificará el método que utiliza la franquicia en Argentina para seleccionar de la cartera de productos recomendados por *Hard Rock Internacional* aquellos que mejor se adaptan al mercado Argentino.

Respecto a los productos de la tienda de ropa en Buenos Aires tratan de basar el diseño de sus productos en cosas icónicas de la ciudad como el tango, el obelisco, la bandera o el fútbol. El producto que tiene como objetivo representar la cultura local es la “City Tee”, una remera diseñada por la franquicia que se vende únicamente en dicho establecimiento.

Además, los *pins* son particularmente valorados por sus diseños ya que reflejan la cultura local. Para la marca es importante que el diseño de los *pins* sea representativo del destino por dos motivos. En primer lugar, porque es una fuente de comunicación de la marca y de la ubicación del restaurante. Y en segundo lugar, porque cuentan con coleccionistas que compran *pins* de cada ciudad por su exclusividad para luego intercambiarlos.

Respecto al resto de los productos que se venden en la tienda de ropa, los diseños son llevados adelante por *Internacional* y se descargan a los franquiciados. En Argentina, según información provista por la gerencia, se seleccionan de acuerdo a dos criterios.

El primer criterio es el éxito que tuvo el producto en otros *Hard Rock* del mundo. Los nuevos diseños se prueban primero en locales que funcionan como testigos y como muestras parciales del consumidor a nivel mundial y luego se envía un reporte a los diferentes franquiciados para que elijan de acuerdo a su mercado.

El segundo criterio es la consideración de aquello que puede funcionar de acuerdo a los gustos de los consumidores frecuentes en Buenos Aires y los costos de producción a nivel local. Como se vio en el apartado que describió la relación con los

proveedores, existen ciertos productos que si bien son los más exitosos a nivel mundial, su producción a nivel local no es posible ya que los costos de los mismos son muy elevados. Además, la selección del *mix* de productos se realiza teniendo en cuenta los patrones de consumo en Argentina. Por ejemplo, como criterio se “eligen más diseños de buzos que de remeras porque compran muchos brasileños que les gustan los buzos”, explicó la gerente general de Buenos Aires.

Uno de los cambios más grandes para Argentina a nivel producto se realizó en la nueva locación de *Hard Rock Café* Aeroparque. Las modificaciones en el modelo de negocios obligaron a la marca a desarrollar nuevos productos. La tienda de ropa mantuvo su estructura, creando únicamente nuevos diseños para representar la locación en el aeropuerto. Pero el restaurante debió modificar diversos aspectos en la forma de trabajo para adaptarse al nuevo contexto.

La marca debió realizar modificaciones en el menú y en la forma de entrega de los productos para adaptar el producto a un nuevo modelo de negocios donde el consumidor no dispone de la misma cantidad de tiempo para disfrutar de la experiencia *Hard Rock Café* como en el modelo de restaurante tradicional. Según expresaron los representantes de la marca, se estima que los pasajeros tienen alrededor de cuarenta minutos una vez que cruzan la puerta de embarque para consumir en *Hard Rock Café* hasta que sale el vuelo. Respecto al comportamiento del consumidor, la gerente de *Hard Rock Café* expresó que el consumidor “no se va a pedir una hamburguesa porque tarda 30 minutos y no quiere comerse la hamburguesa en 10 minutos e irse”. Es por ello que desde la firma implementaron el *take away*, un estilo de consumo que no existe en ningún otro *Hard Rock* del mundo. La nueva modalidad de consumo de los pasajeros generó un servicio diferente y con ellos se diseñaron nuevos productos.

Además, otra característica que diferencia a los consumidores de un aeropuerto del resto de los consumidores del restaurante tradicional son sus preferencias de consumo. El horario más fuerte de salida de vuelos es por la mañana y en dicho horario los gustos de los pasajeros no se condicen con el menú tradicional de *Hard Rock Café*. “Como el horario más fuerte de salida de vuelos es a la mañana, la gente no se va a pedir una hamburguesa o un trago”, expresó la gerente de Buenos Aires. Es

decir, los productos estrella, los más solicitados y con los que *Hard Rock* identifica su marca en el modelo tradicional, dejaron de tener el mismo valor en Aeroparque. Es por ello que se creó un menú especial para desayuno.

Precio

El precio es una de las cuatro variables principales que controla el gerente de marketing. Las decisiones sobre su nivel son muy importantes porque influyen en las ventas que realiza la compañía y en las utilidades que obtiene. (Maccarthy et al., 2001, p.472)

Respecto al precio, es un factor que los representantes argentinos de la marca consideran que ha tomado más relevancia en los últimos años dado el contexto inflacionario particular del país. Pero de todas maneras la firma busca compensar los aumentos de precio con un servicio enfocado en brindar calidad y una experiencia diferente a la de un restaurante tradicional.

Hard Rock Café busca trasladar el aumento de precios de los insumos y salarios al precio final con el objetivo de mantener la rentabilidad de la empresa. Sin embargo, el traslado lo realizan en forma progresiva para medir el efecto del aumento en el consumidor.

Los descuentos y promociones en el resto de las locaciones a nivel mundial no tienen una especial relevancia como en Argentina. En general, a nivel mundial se utilizan las promociones cruzadas entre el restaurante y la tienda para aumentar la venta de *merchandising*. Por ejemplo, se realizan descuentos en la tienda de ropa luego de haber superado un monto específico de consumo en el restaurante.

Los descuentos y promociones en Argentina se utilizan también como una herramienta para disminuir el impacto del aumento de precios en el consumidor final. Es decir, como expresó la gerente de Buenos Aires, “si dicho aumento reduce las ventas se lo puede paliar o mitigar con promociones o descuentos para temas puntuales”. La empresa tiene, por ejemplo, convenios con tarjetas de crédito y con corporaciones particulares para otorgar descuentos.

Otra variable relevante en la definición del precio en el caso argentino fue el impacto económico de la devaluación del real y cómo afecta ello las ventas del restaurante. Según cuenta la gerente general, al consumidor brasileño le resultan inaccesibles hoy los productos de la tienda porque valen casi el doble que el año anterior por los cambios en la valuación de las monedas que generó una falta de competitividad cambiaria del peso. Para poder disminuir el impacto en las ventas de la tienda, la empresa desarrolló ofertas agresivas de descuento y convenios con agencias de viajes para tratar de atraer a un mayor contingente de turistas.

Respecto al *Hard Rock Aeroparque*, la variable del precio se vio afectada por el programa de Precios Cuidados. La marca en este caso no tuvo otra opción que adherirse a las promociones ofrecidas por el plan de gobierno, lo cual le generó consecuencias en la rentabilidad de los desayunos. El titular del Organismo Regulador del Sistema Nacional de Aeropuertos (ORSNA) explicó con respecto a la variación en los productos con el nuevo programa que “un café con leche con dos medias lunas que antes costaba 73 pesos, ahora pasará a costar 35 pesos y el café de 35 a 23 y así con una lista de 9 productos que estarán accesibles a pasajeros y usuarios en general”²². La medida que tomó *Hard Rock* para mitigar el impacto en la rentabilidad fue buscar obtener descuentos en el pago del alquiler y de expensas para compensar la baja de ventas por el programa de Precios Cuidados.

Plaza

Los ejecutivos han de considerar también la plaza (distribución), es decir, en poner los bienes y servicios en la cantidad y en el lugar adecuados cuando el consumidor los desee. (Maccarthy, et al., 2001, p.382)

Hard Rock Café posee realiza un extenso y minucioso proceso a la hora de determinar la locación de los restaurantes en cada ciudad en la que la marca decide ingresar. La razón por la cual realizan dicho proceso fue expresada por Tom Perez, ya que dijo: “Tú no puedes poner el *Hard Rock* en cualquier sitio y esperar que la gente haga peregrinaje”. Según sus representantes, el modelo de negocios tiene mayores

²² *Página 12*, “Cuidados en Aeroparque”, (17 de abril de 2015), <http://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-270705-2015-04-17.html>, (consultado el 6 de agosto de 2015).

probabilidades de rendir buenos resultados cuanto mejor haya sido determinada la ubicación.

Al analizar las ubicaciones de las tiendas construidas y a desarrollar en el país, se puede observar que la empresa elige ubicarlas en lugares con alta circulación de personas y en particular de turistas. En Argentina la locación de Buenos Aires se encuentra situada en un centro comercial en Recoleta, un punto turístico relevante por su cercanía a museos, monumentos y al cementerio.

Además, la franquicia argentina abrió el último año una locación nueva e única a nivel mundial que se encuentra situada en el aeropuerto de Aeroparque, especializado en vuelos internos. También cuentan con dos proyectos de inversión, uno para ser construido dentro del parque nacional en las Cataratas del Iguazú y otro en el centro de la ciudad de Rosario sobre el Boulevard Oroño. Según información extraída de las entrevistas, la determinación de la locación de ambos lugares fue un proceso de negociaciones difícil tanto con los dueños de las tierras como con los representantes de *Hard Rock Internacional*, quienes deben aprobar la locación para que se realice la inversión.

La locación de Rosario implicó un reto particular, dado que, como explicó De Angelis, “la única locación que se encontró era una cuyas dimensiones no permitían construir un Hard Rock que sea rentable”. La negociación en torno a los requisitos se vio demorada por la situación actual de elecciones nacionales.

El proyecto en desarrollo de abrir un restaurante en Cataratas de Iguazú requerirá una gran adaptación, dado que “por el impacto ambiental el restaurante tiene que cerrar a las 6 de la tarde a la misma hora que el parque, para no dañar el ecosistema de los animales por el ruido”, y la música también tendrá que estar de acuerdo a ciertas normas.

Para el diseño de las locaciones, la compañía contrató arquitectos locales para tener representantes del país para expresar los gustos y las costumbres locales. Los mismos fueron enviados a una capacitación en Orlando en donde se les comunicó el proceso de construcción y de diseño de otros cafés. El objetivo de la inducción es construir

una base común a partir de la cual diseñar, pero buscando luego que cada restaurante represente la cultura local.

Respecto al diseño en el interior de las locaciones, la marca se distingue por tener sus paredes decoradas por instrumentos o disfraces de músicos reconocidos. En este caso, se busca que cada locación construya su propia colección de *memorabilia* local. En palabras de Tom Perez, “intentamos fomentar que el público local se vea representado en su música”. En la locación de Buenos Aires situada en Recoleta se pueden encontrar, por ejemplo, objetos donados por Cerati.

Promoción

La promoción consiste en comunicar información entre el vendedor y el comprador potencial u otros miembros del canal para que influyan en las actitudes y en el comportamiento. (Maccarthy, et al., 2001, p. 382)

La promoción de la marca se lleva adelante por múltiples canales de comunicación. Según expresaron los representantes *Hard Rock Café*, la misma busca utilizar los parámetros que vienen desde Internacional con respecto al mensaje que se debe brindar para tener unicidad. Por ejemplo, en la tienda se promocionan las remeras firmadas por artistas internacionales, denominadas *signature series*, muchas de las cuales luego tienen un fin solidario. Además, existen eventos y campañas de marketing que se realizan en simultáneo en múltiples locaciones. Por ejemplo, en octubre hay un evento anual llamado Pinktober, una campaña de lucha contra el cáncer de mama. Para comunicar dichos eventos se utilizan las redes sociales.

Además de los eventos organizados a nivel internacional, desde Buenos Aires buscan generar eventos locales que atraigan a nuevos clientes. Por ejemplo, buscan que toque una banda local el día de la semana que menor concurrencia hay. De esta manera logran que los seguidores de cada banda visiten el restaurante y además consuman los días en los que la rentabilidad es baja y en el horario “segunda noche” que, como explica De Angelis, se puede “extender la noche de 1 a 3 de la mañana”.

Sin embargo, *Hard Rock Café* se encuentra principalmente presente en los productos de *merchandising* que vende en las tiendas situadas dentro de los mismos restaurantes. Según información compartida en las entrevistas, el negocio no se concibe si no existe una tienda construida en la misma ubicación que el restaurante. Además, para incentivar la compra de *merchandising*, las tiendas se encuentran ubicadas en el ingreso del restaurante. Como explicó Perez, “los estudios de mercado siempre buscan el mercado más popular turísticamente o capitales. Porque normalmente las capitales tienen el nivel adquisitivo socioeconómico más alto de un país, incluso en países en vías de desarrollo”.

Los representantes de la marca en Argentina mencionaron que *Hard Rock* se comunica con los clientes a través de redes sociales, entre estas Facebook y Twitter. Mediante las mismas publican los eventos anuales de lucha contra el cáncer u otras campañas con fines solidarios. Las redes sociales se utilizan también para promocionar shows de bandas locales en vivo. Es decir, en palabras de los representantes de la marca: “Se utilizan todas las redes sociales para comunicar eventos que generan un tráfico importante en las ventas.”

Además, la marca utiliza la radio como un medio de comunicación. Trabajan con la radio en la difusión de los eventos que organiza *Hard Rock* a nivel internacional. En particular tiene acuerdos con Radio Aspen, Despegar.com y Budweiser para promocionar los recitales que *Hard Rock* realiza anualmente en Londres. Por ejemplo, sortean entradas y pasajes de avión para los clientes que obtengan el mejor puntaje al completar una trivía con temas relacionados al restorán de Buenos Aires. El objetivo de la campaña no es solo promocionar la marca sino aumentar las ventas ya que para completar la trivía los clientes deben visitar el restaurante para conocer las respuestas.

En conclusión, como se pudo ver a través del análisis con la herramienta de las 4P del marketing, *Hard Rock Café* contiene criterios estandarizados que incentiva para que las franquicias adapten la marca a la cultura local. La promoción de la marca debe seguir los lineamientos internacionales con el objetivo de mantener una gráfica coherente. La plaza debe ser aprobada por Internacional y, a su vez, se promueve que el diseño refleje la cultura local y se diferencie del resto de las locaciones manteniendo la estética de la marca. Los productos, tanto del menú como de la tienda,

son definidos desde Internacional. Como criterio estandarizado a nivel producto, todas las franquicias tienen la remera City Tee, en la que las diferentes locaciones tienen la libertad de presentar un diseño propio para reflejar la cultura local.

Sin embargo, a pesar de contener criterios estandarizados para adaptar la marca a la cultura local, del análisis se puede observar que también existen variables que por su imposibilidad de ser previstas debieron ser adaptadas por los representantes de la franquicia de Buenos Aires a la situación contextual. Por ejemplo, lo que ocurrió en el caso de la determinación de la plaza tanto para la locación de Rosario como la de Iguazú. Respecto al producto, los nuevos patrones de consumo de los clientes de Aeroparque incentivaron el desarrollo de nuevos productos inexistentes en otros *Hard Rock* del mundo, los productos del *take away*. La variable de precio también generó una situación que no estaba prevista para la locación de Aeroparque, producto de la política de precios cuidados implementada por el gobierno.

Elección de la estrategia

Luego de haber descrito la estrategia comercial de la empresa a través de la herramienta de las 4P, se procederá a describir la estrategia comercial. Según Hill (2009), las compañías pueden elegir tomar una de las siguientes posturas para el desarrollo y expansión de los modelos a nivel local: réplica de casa, multi-doméstica, estrategia global y estrategia transnacional.

En el análisis realizado a lo largo del trabajo, se pudo observar que la compañía desarrolla la estrategia multi-doméstica ya que busca adquirir una fuerte presencia local mediante la sensibilidad a las diferencias nacionales. Como expuso Tom Perez la estrategia se basó en definir que, “Cada hard rock iba a tener algo espectacular basado en la cultura local que fomentara la visita de ese local, no solo por la camiseta sino para ver como era de diferente”.

A lo largo del análisis de las 4P se pudo observar que, *Hard Rock Café* define de manera global cuales son las variables que las franquicias deben utilizar para representar a la cultura local. La adaptación la realizan a través de la modificación de las 5M (menu, memorabilia, merchandising, memories y music).

Sin embargo, se puede observar que la firma busca aplicar una estrategia transnacional, modalidad de gestión estudiada por Bartlett y Ghoshal (1991). Como bien se explicó en las entrevistas, la empresa tiene un equipo de personas dedicada a trabajar de manera conjunta con el franquiciado para comprender las particularidades y necesidades locales con el objetivo de, según expreso Tom Perez, “tropicalizar” la marca. “El desarrollo de productos ocurre en la central pero realmente toda la construcción diseño y ese tipo de cosas esta ocurriendo a nivel local y esta en las manos de la gente”. Esto favorece la afluencia del conocimiento de la sucursal a la casa matriz.

Como explica Prahalad (1987), los managers van a enfrentarse con el desafío de hacer un balance entre una integración global de las actividades y brindar respuestas locales. En el caso de *Hard Rock Café*, la posición de Tom Perez vicepresidente para el desarrollo de franquicias, tiene el desafío se encuentra en encontrar un balance entre ejercer un control centralizado y brindar autonomía a las subsidiarias para buscar respuestas localizadas. “El reto de las empresas que hoy quieren expandirse es que tengan el management y la sensibilidad para saber hasta que punto pueden transformar su marca para crecer en mercados emergentes.”

Además, el uso de la estrategia se puede observar que fue utilizada en la locación de Aeroparque para resolver ciertas particularidades en el país. La empresa demostró estar dispuesta a crear nuevos modelos de negocios con el desarrollo de un *Hard Rock* dentro de un aeropuerto, modelo inexistente en otros países del mundo, con el propósito de dar respuesta a una oportunidad local. “Aeroparque es un modelo que se adapto a una actividad mas diurna”, explico De Angelis.

La firma busca proteger la imagen de la marca con pautas claras para la adaptación cultural, pero también se observó que las sucursales tienen la oportunidad de comunicar y proponer soluciones para resolver las problemáticas particulares del país. De esta manera, como explican Bartlett y Ghoshal (1991) *Hard Rock Café* lograr un balance entre la eficiencia, la sensibilidad hacia el nuevo entorno y la afluencia de conocimientos y competencias de la casa matriz a las sucursales.

9. Conclusiones

El objetivo del presente trabajo fue analizar la estrategia de internacionalización llevada adelante por la empresa *Hard Rock Café* en la expansión de la marca dentro de Argentina. Para comprender la selección del caso de estudio se comenzó por una breve reseña histórica y por la descripción de la experiencia de internacionalización en la India y en China, con el objetivo de dar un panorama amplio de la estrategia de la empresa en otros países que implican ciertos retos de adaptación.

Para evaluar la estrategia de internacionalización en Argentina, se comenzó por realizar un análisis de la industria utilizando la herramienta de las 5 fuerzas de Porter (1987) y el concepto de distancia entre países presentado por Ghemawat (2001).

El análisis de la industria identificó las oportunidades y amenazas del mercado argentino que se tradujeron en una modificación o en una incorporación de nuevas prácticas por la compañía. Se destacó la importancia del desarrollo de una relación estrecha con proveedores locales para asegurar tanto un gasto controlado como para mantener la calidad de los insumos.

El análisis de la industria concluyó que la amenaza existente de nuevos competidores era media. Sin embargo, en este punto cabe destacar la importancia de la reglamentación gubernamental respecto al bloqueo a las importaciones y la imposibilidad de girar divisas al exterior. Si se considera el mejor de los escenarios para un cambio de rumbo tanto político como económico, que favorezca el ingreso de la inversión extranjera, la amenaza de nuevos competidores comenzaría a tomar mayor relevancia.

El concepto de distancia entre países agregó al análisis de la industria que la variable administrativa era una amenaza que debía ser considerada por la empresa para la definición de la estrategia tanto presente como futura. El límite impuesto por el gobierno para el pago de regalías al exterior generó que la empresa tuviera que tomar medidas diferentes del resto de los países en los que se encuentra presentes para lograr la continuidad del negocio en el país.

La prohibición de girar divisas al exterior, generó que las mismas se acumulen en el territorio argentino y permanezcan en su mayoría inmovilizadas a la espera de un cambio económico o político. Si bien la firma lo resolvió de manera transitoria invirtiendo parte de las regalías en la expansión interna de la marca dentro del país, la decisión sobre la continuidad y expansión de la compañía se encuentra a la espera del resultado de las elecciones presidenciales de Octubre 2015 y las decisiones económico administrativas que realice el candidato electo. Es decir que la estrategia futura de la empresa en el país se va a tomar con la consideración de la distancia administrativa particular de Argentina con respecto a otros países en los que se encuentra presente la marca.

Luego, para una mejor comprensión de la toma de decisiones y de la estrategia llevada adelante por la empresa, se realizó una breve descripción del modelo de negocios de la compañía a nivel internacional. Se realizó una descripción de los ingresos y egresos teóricos de la empresa para luego comparar los mismos con la realidad del modelo aplicado para Argentina y explicar el motivo de las diferencias.

A partir del análisis de la industria y de la comprensión del modelo de negocios se explicó la elección del método de entrada elegido por la compañía para la implementación de la estrategia de internacionalización. Se pudo observar, como explica Hill (2009), que el modelo de restaurante se desarrolla bajo el modelo de franquicias con el propósito de obtener una presencia global más rápida y a un menor costo. El objetivo que persigue *Hard Rock Internacional* con el método de entrada es medir la aceptación y el riesgo de la marca en el nuevo mercado para luego realizar una inversión directa en modelos más rentables como lo son los hoteles o casinos.

A partir de ahí se buscó describir cuáles fueron las variables que adaptó la empresa al mercado argentino para lograr establecer la marca haciendo frente a las diferencias tanto culturales como económicas. Para ello se realizó el análisis de la estrategia utilizada en lo que respecta al producto, el precio, la plaza y la promoción. Se observó que en los cuatro aspectos la firma identificó oportunidades para adaptar las variables y dar respuesta a las particularidades del mercado argentino, a la vez que ciertas características se mantuvieron para que la fuerza de la marca no se mitigara.

Del análisis se pudo observar que el modelo de franquicia encuentra desde su origen la posibilidad de realizar adaptaciones a la cultura local. La empresa tiene un modelo construido para su expansión con rigurosos controles con el propósito de mantener la esencia de la marca. El franquiciado debe aprobar los estándares mínimos del *Best Practice Evaluation*. Sin embargo, desde el momento de creación e inserción de la franquicia, *Hard Rock Internacional* permite incorporar adaptaciones a sus variables centrales del modelo, las 5M. Dichas adaptaciones ayudan a que cada locación refleje las particularidades del lugar. Ello no solo ayuda a construir una mejor recepción a nivel local sino también una atracción para sus principales consumidores los turistas.

Dentro de las variables que *Hard Rock* dejó libres para ser adaptadas a la cultura local se incluyen el formato *take away* en Aeroparque, que modificó el modelo de negocios que se implementa internacionalmente ya que no sólo se crearon nuevos productos, sino que también se crearon nuevos procesos en la operación diaria; así como la creación de un menú especial de desayuno que incluyera los productos más solicitados por los clientes que, en lugar de consumir las tradicionales hamburguesas, optan por otros platos debido a los horarios de llegada de los vuelos. El restaurante ubicado en Aeroparque también tuvo que adaptarse debido al plan Precios Cuidados, modificando los precios por una medida gubernamental con la que solo se encontraron en Argentina.

Si bien en muchos aspectos la empresa implementa una estrategia global definiendo de manera centralizada cómo debe ser desarrollado el producto para los distintos mercados, tiene flexibilidad para que cada franquicia busque la estrategia óptima para sus operaciones. Como explica Tom Perez, “decidimos que íbamos a crear monumentos. Que cada *Hard Rock* iba a tener algo espectacular basado en la cultura local que fomentaba la visita de ese local, no solo por la camiseta sino para ver cómo era de diferente. En el menú también hemos abierto mucho la posibilidad de incluir platos autóctonos, y que representan calidad y cantidad siendo aprobados por *Hard Rock*”.

La adaptación del *Hard Rock Café* de Aeroparque y las innovaciones que realizó tanto en producto como en servicio es sólo uno de los varios ejemplos que ilustran lo que

Bartlett y Ghoshal (1991) llaman una “solución transnacional”, dado que la empresa logra un balance entre la eficacia, la receptividad del nuevo contexto y la gran cantidad de conocimientos y competencias que van desde la casa matriz hacia las sucursales.

Los ejemplos de la apertura de *Hard Rock Café* en India y (potencialmente) en China demuestran que las variaciones para adaptarse a la cultura y a la sociedad son necesarias, ya que de lo contrario el modelo de negocios se encontraría ante un público que no consumiría el producto o generaría ventas significativas de merchandising para justificar la franquicia.

Hard Rock Café es una empresa que, en su búsqueda de expandir su participación en distintos mercados, mantiene ciertas características fijas para que la marca sea reconocible en todo el mundo, a la vez que adapta otras al contexto específico de cada franquicia para que sea bien recibida por el público. Dada la alta competitividad del polo gastronómico, es elemental que un restaurante sea reconocido positivamente para ser exitoso, y *Hard Rock Café* lo logra al llevar a cabo distintas estrategias de desarrollo de sus proyectos en los que ciertos aspectos son adaptados y otros se mantienen constantes.

Futuras investigaciones

El presente trabajo encuentra ciertas limitaciones respecto al análisis realizado a la empresa en cuestión. En primer lugar, los casos de expansión dentro de Argentina en Rosario e Iguazú se encuentran en la instancia de inversión e investigación por lo que es probable que luego de la apertura, la empresa encuentre nuevos aspectos que deba adaptar. Se debería continuar la investigación en dichas locaciones considerando los resultados de la gestión en los mismos.

En segundo lugar, se podría expandir el tema analizado hacia otros focos de estudio. A continuación, se puede ver una descripción de cómo se podrían generar nuevas cuestiones de estudio:

- Replicar el análisis para distintos países dentro de Latinoamérica en los que exista la posibilidad de abrir una franquicia.
- Profundizar el análisis de las variables económicas, culturales y legales a las que se debería adaptar *Hard Rock Café*, dado que el proyecto de franquicia en Cataratas de Iguazú está en desarrollo.
- Realizar un análisis comparativo FODA (Fortalezas, Oportunidad, Debilidades y Amenazas) entre el *Hard Rock Café* de Río de Janeiro que cerró en 2014 y las proyecciones y el contexto actual del restaurante que abrirá en Copacabana.



Universidad de
San Andrés

Bibliografía

Berger, S. (2005). *Desde las trincheras: cómo se enfrentan empresas de todo el mundo a las fronteras de la economía global*. Empresa Activa.

Bygrave, W. and Zacharakis, A. (2008), *Entrepreneurship. Understanding your bussiness model and developing your strategy*, 4.

Bartlett C. A., & Ghoshal, S. (1991), *La empresa sin fronteras. Solución Transnacional*. Madrid: Mc Graw-Hill.

Canals, J. & Espinosa, M. C. (1994). *La internacionalización de la empresa: cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*. Madrid: McGraw-Hill.

Ghemawat, P. (2001): "Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion," en *Harvard Business Review*, Septiembre.

Hill, C. (2009). *International business. Competing in the global marketplace*. McGraw-Hill.

Khanna, T Palepu, K. (2005). *Strategies that fit emerging markets. Rivals from developing countries are invading your turf. How will you fight back?*, 4.

Kotler, P. (2005). *Las preguntas más frecuentes sobre marketing*. Editorial Norma.

Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2004). *Principios de marketing*. Thomson.

Mollo, M. (2014). *Caso Sturbucks Coffee Company; Desembarco "glocal" en Argentina*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Departamento de Administración, Universidad de San Andrés.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y., (2010). *Generación de modelos de negocio*. España: Deusto.

Perreault, W., & McCarthy, J. (2001). *Marketing. Un enfoque global*. México: Mc Graw Hill.

Pla & , D. F. (2004). *Dirección de empresas internacionales*. Madrid: Pearson Educación.

Porter, M.E. (1987). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Cía. Editorial Continental.

Prahalad, C.K. & Yves L. Doz (1987). *The multinational mission*. Nueva York: The Free Press.

Schmitt, Bernd. (1999). *Experiential Marketing*. Journal of Marketing Management. Taylor & Francis Group. 15: 53-67.

Schmitt, B. H. (2000) *Experiential Marketing: How to get customers to sense, feel, think, act, relate*. Simon and Schuster.

Stake, R. E. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata.

Urbano Pulido David, Toledano Garrido Nùria (2007). *El estudio de casos como estrategia de investigación en creación de empresas: cuestiones preliminares*. Revista OIKOS, año 11, N 24, pp. 145-160.

Otras Fuentes

Alejandra Beresovsky, *Clarín*, “Ositos software nuevas formulas para importar”, (25 de mayo de 2011), http://www.ieco.clarin.com/economia/Ositos-software-nuevas-formulas-importar_0_485351703.html, (consultado el 6 de julio de 2015).

Alejandra Beresovsky, *loc. cit.*, (consultado el 6 de julio de 2015).

Diego Dumont, *Comercio Exterior*, “DJAI – Todo lo que necesita saber”, (07 de noviembre de 2012), <http://www.comercioexterior.org.ar/images/DJAI%20Dumont.pdf>, (consultado el 6 de julio 2015).

Hard Rock, www.hardrock.com, (consultado el 30 de abril de 2015).

Hard Rock Café International, inc., *PR Newswire*, “Say Goodbye to the Hard Rock Café You Used to Know”, (3 de noviembre de 2000), <http://www.prnewswire.com/news-releases/say-goodbye-to-the-hard-rock-cafe-you-used-to-know---hard-rock-cafe-unveils-new-look-and-new-nightclub-atmosphere-in-chicago-75437092.html>, (consultado el 2 de mayo de 2015).

Hard Rock News, “Shakira partners with Hard Rock International for artist spotlight merchandise”, (01 de febrero de 2010), <http://blog.hardrock.com/?tag=/shakira>, (consultado el 29 de mayo de 2015).

Luke Harding, *The Guardian*, “Give me a big mac, but hold the beef”, (27 de diciembre de 2000), <http://www.theguardian.com/world/2000/dec/28/globalisation.lukeharding>, (consultado 21 de noviembre de 2014).

Mariana Gándara, *Infobae*, “Reinado de las hamburguesas de los Argentinos”, (01 de febrero de 2015), <http://www.infobae.com/2015/02/01/1623298-el-reinado-las-hamburguesas-los-argentinos>, (consultado el 6 de julio de 2015).

Michael J. de la Merced, *The New York Times*, “Florida’s Seminole Tribe Buys Hard Rock Cafes and Casinos”, (8 de diciembre de 2006), http://www.nytimes.com/2006/12/08/business/08rock.html?_r=0, (consultado el 30 de abril de 2015).

The Official Blog of Hard Rock India, “The legends are Back”, (junio de 2014), <http://www.hardrockindiablog.com/2014/06/the-legends-are-back.html>, (consultado el 2 de mayo de 2015).

Shravan Bhat, Aangi Kothari, *Forbes India*, “After Hard Rock Café JSM is hungry for more”, (01 de octubre de 2013), <http://forbesindia.com/article/work-in-progress/after-hard-rock-cafe-jsm-is-hungry-for-more/36207/1>, (consultado el 2 de mayo de 2015).

The Telegraph, “Planet Hollywood Crashes to earth”, (21 de octubre de 2001) <http://www.telegraph.co.uk/finance/2738468/Planet-Hollywood-crashes-to-earth.html>, (consultado el 2 de mayo de 2015).

Pablo Wende, *Ámbito Financiero*, “Rigen hoy nuevas trabas para el giro de utilidades”, (8 de febrero de 2012), <http://www.ambito.com/diario/noticia.asp?id=623531>, (consultado el 4 de julio de 2015).

Venessa Wong, *Bloomberg*, “Hard Rock Café Wants You to Forget That Old Time Rock and Roll”, (25 de marzo de 2014) <http://www.bloomberg.com/bw/articles/2014-03-25/hard-rock-cafe-wants-you-to-forget-that-old-time-rock-and-roll>, (consultado el 2 de mayo de 2015).

Anexos

Anexo 1: Informe utilizado para realizar el Best Practice Evaluation

Hard Rock Café – Buenos Aires	
Item to be Evaluated	
DAY 1	DAY 2
BOH	FOH
BOH General	Property - External
Are the kitchen floors clean and in good repair	Is the parking lot clean and free of debris
Are the kitchen walls/ceiling clean and in good repair	Is the surrounding entrance area free of debris
Are the smoke detectors clean and free of dust	Are all the plants healthy and attractive
Are the floor drains clean and free of odor in the kitchen area	Are the steps and sidewalks clean and in good condition (i.e. gum on sidewalk, railings, etc...)
Is all the kitchen shelving clean including underneath, legs & behind	Is the building façade clean and in good condition
Are the fryers clean including underneath, inside, legs, behind & in good working order	Are all visible roof areas clean
Is the grill clean including underneath, inside, legs & behind	Are outside storm drains clear and unobstructed and flowing freely
Is the range burner clean including underneath, legs & behind	Are all HRC and local flags clean, spec and in good condition
Are all reach in fridges clean including underneath, sides, legs & behind	Are all outside lights working
Is the rest of the equipment clean including underneath, legs, inside & behind	Is all outside signage in working condition and created within current approved format
Is the overall Kitchen area organized (corners, cabinets, etc...)	Are the awnings clean and in good condition
Are all the light fixtures in the kitchen area covered and in proper working order	Are all assets up to HRC standards
Are all kitchen garbage cans clean and in good condition & lid in proper working order	Is the EATS menu presented outside, well lit and in good condition & clean
Are wet floor signs, mops, buckets, brooms all clean and in good condition	Are the hours of operation and Cafe and Sales Department information posted and visible from all directions
Are all kitchen sinks clean and in working order with hand soap and paper towels	Are the outside display and Rock Shop windows clean and well lit
Are all the lighting within the hoods clean and in working condition	Are the front doors polished and in good condition - glass on doors cleaned regularly
Are the hoods clean and the filters in good condition with no gaps between filters	Are the window logo's (mylars) in good condition (check all mylars)
Are sanitation buckets changed regularly or paper towels & labeled sanitation spray bottles available throughout kitchen	Is the patio furniture clean and well maintained (benches, tables, chairs, umbrellas, etc...)
Are cutting gloves being used? (both cloth and metal mesh)	Is the patio floor clean and well maintained at all times, including during the shift (no gum, cig butts, garbage, etc...)

Is the glassware in the kitchen placed in approved space/area and limited only to approved dessert and apps items	Is the patio music at the appropriate level
Are the BOH cleaning, hygiene and safety practices up to HRC specification	Is the patio furniture set up according to HRCI standards
BOH General Total	Property - External Total
Property/Assets - BOH	Retail
Is the ice machine clean and sanitized regularly	All Rock Shop signage has been created within the current approved format
Is the cleaning/sanitization schedule up to date and posted	The primary display and exterior windows are set to comply with HRCI direction
Are the door gaskets/sides of the ice machine clean and in good condition	Is the Rock Shop using the current primary display fixture
Is the Cafe using stainless ice scoop and is it stored properly (outside in a holder)	Display apparel has been steamed to remove wrinkles
Is the ice bucket clean & sanitized regularly	Outside display is current & aligned with brand identity
Are the employee rest rooms and changing rooms clean and organized	Exterior windows are cleaned with lighting focused and in working condition
Are all the hallways clean and clear of obstructions	Mannequins if present are in good repair (no missing limbs, no chips, clean)
Is the delivery area clean and free of debris (including gates and doors)	Mannequins if present are placed in at least two layers of clothing
Is the delivery area secured and locked when not in use	Mannequins if present are "rocked out" and coupled diversely
Are security cameras positioned for appropriate coverage	Mannequins if present are aligned with brand identity
Is the back dock area clean, organized and in good condition	Prices are available on all items and, if used, price stickers are placed on the reverse side of the label
Are dumpsters and dumpster area clean and well maintained	All price point and promotional signage is placed in approved plexi sign holders (Classic, Ladies, Mens, Kids, Sig Series, Sales)
Is the grease container and area clean and well maintained	Rock Shop has defined Sound Checks or effective communication tools for updates, changes, promotions
Is there a pest control service/system in use (no evidence of pests) & documented	Apparel is hung with the correct size/type of hanger (coat hanger for jackets, etc)
Are all fire extinguishers in place and tags up to date	Hangers are in the shape of a question mark with black Hard Rock branded font size rings (available on Supply Order Form)
Ansul system serviced annually & tag up to date	The first three units of each face out are steamed to remove wrinkles whenever business allows
Is the soda area clean and in good repair (CO2 tanks chained up)	Carrying current Signature Series items
Property/Assets - BOH Total	Carrying adult Classic white tee (all sizes)
	Carrying adult City tee (all sizes)
Food Safety & Sanitation Compliance	Carrying stock of other current Core adult tees (all sizes)

All Managers have successfully completed FSS test	Carrying Kids My First tee (all sizes)
All staff have successfully completed FSS test - FOH & BOH	Carrying Youth Classic white tee (all sizes)
Paper towel & disinfectant hand soap available at hand washing sinks	Carrying stock of other current Core kids tees (all sizes)
Proper hand washing procedures poster in place at each hand washing sink & procedure followed	Carrying Ladies Classic baby doll tee (all sizes)
Consistency with glove use in all food prep areas	Carrying current Couture series for ladies (all sizes)
Daily & weekly cleaning checklist form in use & kept on file	Carrying stock of other current Core ladies tees (all sizes)
Cleaning chemical program in place with labeled products, spec guide & safety procedures	Carrying current Core mens shirt (all sizes)
Current & updated line check form in use & kept on file	Carrying stock of all current Core fleece items (all sizes)
Biotherm probe thermometers carried by Kitchen Manager & Supervisors	Carrying stock of current Core headwear items
Current temperature control form in use for receiving refrigerated product & kept on file	Carrying 2 Cafe specific City logo pins
Current temperature control form in use for receiving frozen product & kept on file	Carrying HR Core guitar pin
Current temperature control form in use for heating of products & kept on file	Carrying Cafe specific guitar pin
Current temperature control form in use for cooling of products & kept on file	Carrying Cafe Anniversary pin
Current temperature control form in use for holding hot & cold products & kept on file	Carrying Cafe Logo button pin
Current temperature control form in use for internal cooking temperatures & kept on file	Carrying enough stock of other pins based on café volume
Current temperature control form in use for fridges, walk in, freezers & kept on file	Carrying pin back & lanyard
Temperature control guides/explanatory charts laminated & posted in BOH areas	Carrying City shot glass
All fridges have an inside thermometer	Carrying Core Logo Cordial glass
Cutting boards, knives, tongs, spatulas are color coded & in place	Carrying Core Logo Hurricane glass
Cutting board storage rack & griptite mat in place	Carrying Core Logo Pint Glass
Ice bucket & ice scoop in place	Carrying Core Artstix (drum sticks) with City Design
Color code poster laminated & posted in food prep areas	Carrying Core Bottle Opener Magnet
Sanitizer bucket/spray available with corresponding sanitizer test strips	Carrying all Core Keychains
Fry oil test strips/Testo 270 available - temperature & quality of oil is documented daily	Carrying Core Zippo Lighter
External microbiological lab testing done on a quarterly basis	Is current artwork in place promoting HR Rewards program
Is the allergen kit available and staff and management trained on best practices for allergens	Carrying Classic Logo magnet
Safe storage do's & don't's poster laminated & posted in all storage areas	Carrying updated Accessory Fixture (EOI)

ServSafe Food Safety & Sanitation - 5 videos on single DVD or applicable local food sanitation course available; FOH watch 1 & 3, BOH watch all	EOI Accessory fixture is featured and set to resemble the plan-o-gram on the Portal
White Album is current & updated with all required forms & documents	Carrying updated Souvenir Spinner
Food Safety & Sanitation Compliance Total	Souvenir Spinner fixture is featured and set to resemble the plan-o-gram on the Portal
	Carrying enough accessories based on current volume
Line	Carrying current core plush items
Are service recipes current and present on the line	Carrying enough inventory for the current Rock Shop volume. Retail Inventory management file updated and orders placed in order to guarantee stock
Are the broilers calibrated daily - grill thermometer in use & temperatures recorded	Product is priced competitively based on HRCI pricing and local market
Is fryer being filtered properly (mask, gloves, and apron)	Participating in current philanthropic retail initiatives
Is the Cafe using a fryer filter machine	Pin Trading fixture is featured and set to resemble the plan-o-gram on the Portal
Are the refrigerators on the line clean and organized	Pin display filled with the location's current pin assortment (vitrine & cash wrap)
In the line area are the refrigerators in the proper temperature range	Acrylic bins used on fixtures are in good condition, not cracked or damaged
Are all line refrigerator fan covers clean and free of dust	Are the two ways, three ways, wall features and Alu fixtures clean and in good repair
Are all doors, drawer gaskets, and inside shelves clean and in good condition	All cubbies full and backfilled with sizes that are out of stock leaving no cubbies empty
Are the reachin freezer fan covers clean and free of dust	Folding is uniform, using a folding board, across the graphic and not the logo
Is the microwave(s) clean and in good working order (minimum 1800 W)	There is at least 3" left at the top of each folded stack
Is the toaster clean and in good working order	Bust forms if present have been replaced with t-shirt display boxes above cubbies (available on the Supply Order Form)
Are the temperatures for the line equipment recorded three times per day	RSAs are wearing a proper uniform according to HR standards and name tag (lanyard and/or guitar headstock badge), Mission & Vales card & PARTY steps card. Only current hats & caps sold in Rock Shop may be worn
Is the exhaust system working properly (no smoke smell in the dining areas)	Nametags are approved HR format, name is printed on both sides & clearly visible to the guest.
Are the shake blenders clean and in good working order	RSAs are wearing a current Hard Rock tee offered in location
Is whip cream machine clean and in good working order	RSAs are wearing long sleeve black tee under uniform (if needed)

Are good sanitation practices followed in the entire line area (gloves used as necessary)	RSAs are wearing a minimum of 3 Hard Rock pins
KDS System in use	RSAs attend Sound Check for the "merchandise moment"
Are the POS printers and/or KDS screens working and in good clean condition (including expo)	RSAs are first to speak & offering an authentic & unique greeting that represents the HR brand
Are the necessary markers, picks, etc. used and per HRC specification	RSAs ask questions about the guests needs
Is the Corporate standard line check sheet in use (conducted by MOD min 2 xdaily, quality identified, etc..)	RSAs recommending items for the guest to purchase
Are all cold products at the proper temperature	RSAs are utilizing up selling & suggestive selling techniques
Are all hot products held at the proper temperature	Do the RSAs promote items with philanthropic aspects
Are all fish & seafood items covered with ice bags	RSAs show features and benefits of the product to guests
Are all tomato based products held in plastic containers	Do the RSAs thank the guest & offer a unique & personalized parting that positively represents the brand
Appropriate containers used to store product. No wood or cardboard boxes in walk in fridge	Do RSAs offer to track the final check amount on the guest's HR Rewards card
Are drip pan inserts used on the proper products	RSAs recommend that guests register with HR Rewards program
Are there proper portion/measuring utensils available and in use	RSAs individual sales targets are being evaluated by RAP sheet
Do all products meet the appropriate quality identifiers	RSAs individual performance is being evaluated by RSA Scorecard
Are all products within their usable shelf life	Rock Shop return policy signs are the only signage at the cash wrap and placed in approved plexi-glass sign holders
Are the Line staff in proper uniforms per HRC Standards - including cap/hat & hair net or similar, no nametags or lanyard)	The Rock Shop is clean and inviting
Are there an appropriate number of Line cooks for the shift	The temperature is comfortable and pleasant
Are the Line staff wearing proper non-slip shoes (clean and polished)	It is easy to carry on a conversation with the volume of music
Are the Line cleaning, hygiene and safety practices up to HRC specification	The walls, ceilings, vents, mirrors, floors and carpets are clean and in good repair
Line Total	No burned out bulbs & lighting conveys the look & feel of Hard Rock Cafe
Prep	The stockroom(s) is clean and organized, merchandise clearly labeled and sized, no boxes left directly on the floor
Is the oven(s) clean and in working order	Regular merchandise inventory checks are performed
Is the slicer clean and in working order	Stock levels are sufficient for level of business and seasonality
Is the mixer clean and in working order	Opening and closing duties check lists are utilized on each shift
	Laminate finish and glass cases on cash wrap counters are in good repair

Is the smoker clean and in good working order	Is the cash wrap free of clutter (bags, tissue paper, boxed glassware, empty hangers)
Is the lettuce spinner clean and in good working order	Proper Hard Rock bags, tissue and packaging are being used (available on supply order form) & current format in place
Is the Robot Coupe/Ber Mixer clean and in good working order	The Rock Shop is outfitted with at least 1 working label gun
Is the can opener clean and in good working order	Are there enough POS for current volume
Are the required prep tools, utensils, knives, dicers and hand held slicers clean and stored properly (including storage areas for tools, utensils and knives)	Are all POS in proper working order and up to HRCI standard
Are all stainless steel insert pans clean and in good condition	Are all printers are in proper working order & with back up paper available
Are all spices properly sealed & labeled	Restaurant to Rock Shop conversion is above prior year
Are all storage containers clean and in good repair (i.e. flour, breading bins, etc.) & correct plastic scoop being used	Average spend is above prior year and budget
Are all cutting boards and cutting board stand clean and in good repair (grip tight mat in place)	Average UPT is above prior year and budget
Are color coded cutting boards being used for preparation & explanatory chart in place	Are there an appropriate number of RSA for the shift
Are all storage carts clean including wheels	Do the RSAs deliver Kick-Ass Service
Are recipes current, out and in use in the preparation of products	White Album is current & updated with all required forms & documents
Are correct portioning procedures followed including use of scales	Retail Total
Is the current franchise prep production package updated and used to determine prep amounts	
Are ice baths or blast chiller used to cool hot products prior to placement in the walk-in	Property/Assets - FOH
Is sanitizing solution or spray used in the cleaning of all equipment and surfaces	Are the floors polished to HRC Standards, floor and carpet not soiled, damaged, or littered)
Is the walk-in floor clean and in good repair (check corners)	Are the table bases, chairs, booth seats and booth backs clean and in good condition
Are the proper storage procedures followed (cooked above raw, chicken, meat, fish, dairy)	Are children's high chairs and boosters clean and in good repair (straps?)
Are there door curtains in place and clean on both walk-in and freezer	Are the tables level and do not "wobble"
Is the walk in freezer floor clean and in good repair	Wooden tops are non-scratched and in good condition (including being free of gum on the bottom)
Are the freezer door gaskets and fan covers clean and free of dust	Are all tables set up according to HR standards with DRINKS menu & ICON book (Sugar caddie removed)
Are the walk-in and freezer shelves labeled and organized (rotation evident)	Is the current salt & pepper mill in place
Are all insert pans on the line exchanged as needed	Are the inside windows, walls and blinds in good condition (check for repainting, holes, scratch marks)

Are the prepared products day dotted and labeled	Are the speakers and covers in good condition (dusted regularly and pointed in the right direction)
Is Prep&Print Ecolab printer in use	Are TV's dusted and in good working order (clear picture)
Are all raw meats held separately from prepped products	Is the Memorabilia dusted and clean
Are all products held off the floor	Are all the Memorabilia lights working & properly focused
Are all raw products to HRC specification	Are the ceilings and high areas being maintained
Are the temperatures of prep refrigeration/walk ins checked 3 times each day & recorded	Are the vents and filters clean
Is the temperature on the inside of the walk-in and walk-in freezer in the proper range	Is the dining room brass polished to HRC standards
Are the Prep staff in proper uniforms per HRC Standards - including cap/hat & hair net or similar, no nametags or lanyard)	Is the panoramic lift clean and in good condition (exterior and interior)
Are there an appropriate number of Prep staff for the shift	All assets are treated and maintained in a "like new" manner and up to HRC standards
Are the Prep staff wearing proper non-slip shoes (clean and polished)	If Cafe older than 7 year is part of some reddec program
Are the prep cleaning, hygiene and safety practices up to HRC specification	Is the POS equipment clean and in good condition
Prep Total	Is the POS area organized and "line of sight" areas clear
	Are menu boxes clean and in good condition
Dish	Are all emergency exits marked and sign lights working (include emergency lights)
Is the dishwashing machine clean inside, outside, behind and underneath	Are all exits clear for easy access
Are all curtains in the dishwashing machine clean and well maintained	Was the temperature of the Cafe comfortable and pleasant
Is the dishwashing machine at temp and in good working order with temperature control documentation in place	Is the Cafe lighting appropriate for the time of day (all lights can be dimmed)
All walls, floors and ceiling clean and well maintained (including copper pipes, underneath equipment, legs of equipment etc...)	Are security cameras positioned for appropriate coverage
Are the hoods & filters clean & in good condition	Was the sound/volume system/music played up to HRC Standards
All shelves cleaned and organized (check underneath)	AV Server correctly connected to VPN & free of issues for past 7 days
Are all drains in dish room clean and covered & free of odor	New VDS in place with AVDJ
Is the service area in the dish room clean and well maintained throughout the shift	Rock Solo Wall present
All sinks clean and well maintained (including handles of taps)	Are restroom ceiling, walls and baseboards clean and well maintained (including light fixtures and patricians)
Silverware and ramekin cleaning procedure (soak and run through twice)	Are restroom floors clean and well maintained (including corners, under sinks and behind toilets)

Is there a schedule for soaking china, cups & ramekins to remove staining	In restrooms - All mirrors clean and scratch free
Silverware free of dents, tarnish, heavy scratches and spots	In restrooms - Hand towel, soap dispensers & toilet paper dispensers clean, well maintained, stocked and in working order (hand dryers working where available)
Is the Cafe using current HRC china - no blue dapple plates	In restrooms - all hand sinks, toilets and urinals clean, well maintained and in working order (toilet seats tightened down)
China free of chips, spots and wear - is there enough china for current business volume	In restrooms - all stall door locks work, doors are clean, and coat/purse hangers in good condition when available
Are the fajita wood liners in good condition - not burnt or chipped	In restrooms - Air fresheners clean and in working order
Is the spray in good working order with appropriate pressure	In restrooms - Garbage cans clean - toilet brush & femine hygiene trash containers available, clean and well maintained
Are they using the proper chemicals to wash and sanitize properly (chemicals calibrated regularly)	Is the music at the appropriate level in the restrooms
All pots and sauté pans clean and well maintained (no carbon buildup)	In restrooms - Baby changing table & mattress clean and in working order (straps)
All glassware being cleaned properly (no spots, chips, cracks or wear)	Property/Assets - FOH Total
Are dish racks clean and well maintained including underneath (including rolling rack holder for dish racks)	
Are the Dish staff in proper uniforms per HRC Standards - including cap/hat & hair net or similar, no nametags or lanyard)	Host
Are there an appropriate number of Dish staff for the shift	Do they practice 10 - 5 - 1st and Last
Are the Dish staff wearing proper non-slip shoes (clean and polished)	Are there an appropriate number of menus
Are the Dish area cleaning, hygiene and safety practices up to HRC specification	Are menu's in good condition
Dish Total	Guests are acknowledged with eye contact & a smile when in line within 60 seconds
BOH Total	Are the Hosts offering a unique & authentic greeting message that positively represents the Hard Rock brand
Expo	Are all Host uniforms to HRC current specifications with name tag & Mission & Values card. Only current hats & caps sold in Rock Shop may be worn.
Are the refrigerators organized, clean, in good condition and have inside thermometers	Nametags are approved HR format, name is printed on both sides & clearly visible to the guest.
	Are the Hosts fully informed of all events in the Cafe

Are the Expo counter areas clean and organized properly	Are the Hosts interactive and entertaining to our guests
Are all cabinets/shelving clean and in good condition	Are Hosts keeping proper walking pace with the guest when taking them to a table
Is the floor clean and in good condition under equipment	Did the Host introduce themselves, share information & ask relevant questions when taking the guests to a table
Are the floor drains in the expo area clean and free of odor	Are the Hosts confirming guest's satisfaction with seating location
Are the heat lamps on the Expo window clean and functioning properly	Are the Hosts checking for proper table setups before seating (remove extra when seating)
Do the Expo's organize all orders, double check and use proper plate setup	Do the Hosts wait for everyone to be seated before leaving - handing & opening menus for each guest after they have been seated
Do the Expo's review ticket times and notify kitchen of issues	Did the Hosts invite guests to enjoy their meal
KDS reporting used to analyze ticket time performance and create daily goals	Do the Hosts communicate effectively with Bussers, Servers and MOD
Do the Expo's use proper sanitation procedures (gloves used and sanitation solutions)	Are the Hosts picking up menus from dining room
Are re-cook procedures followed properly (re-cook slips on the line)	Are the Hosts professional in the use of the paging system
Are the utensil holders clean (steak knives, fork, spoons)	Are quoted wait times accurate
Do the Expo's keep "line of sight" areas clean (from the guest view - if open kitchen may include all the way into the kitchen)	If estimated wait is exceeded an apology is offered
Are the Expo's in proper uniforms per HRC Standards with name tag (including non-slip shoes)	Are the Hosts providing the proper "things" for children (coloring books, crayons)
Expo Total	Do Hosts answer the phone properly (greeting, name, offering assistance, etc.)
	Are calls answered within 3 rings
	Phone calls (answer questions regarding hours of operation and directions, placed on hold or transferred properly, and on hold less than 60 seconds)
	If call on hold exceeded 3 minutes an apology is offered
	Are the Hosts offering a unique & authentic parting message that positively represents the Hard Rock brand and the guest's name is used if known
	Is the Host stand clean, organized, in good repair and free of improper marketing material
	Host are at the Host desk - available for any guest request
	No leaning, hands in pockets, or eating/drinking in the Host area (no gum chewing)

	Are Hosts maintaining rest rooms properly
	Are there an appropriate number of Hosts for the shift
	Do the Hosts deliver Kick-Ass Service
	White Album is current & updated with all required forms & documents
	Host Total
	Servers
	Do they practice 10 - 5 - 1st and Last
	Are the Server's greeting the guests promptly (within 2 minutes following seating)
	Are the Servers offering a unique & authentic greeting message that positively represents the Hard Rock brand
	Do the Server's smile
	Do the Servers entertain their guests
	Do the Servers recommend premium/specialty beverages
	Do Servers suggest HRC souvenir glassware
	Are the beverages served to guests within 4 minutes - offer to take entire order
	Are starters/appetizers suggested
	Do the Servers "guide" the guests through the menu - displays knowledge of menu items and able to answer questions
	Servers use visual clues or ask questions to learn about the guest & make conversation/recommendations tailored to the individual
	Servers ask relevant questions pertaining to menu items
	Do appetizers ordered go to table within 7 minutes (Jumbo Combo 10 mins)
	Do Server's check back to table within 2 -3 minutes from delivery of appetizers
	Are the Servers giving out the Rock Shop Menu (if possible: to a female in the party), after the entrée order is taken (able to discuss items on the Rock Shop Menu)
	Servers are able to answer questions and discuss Memorabilia and/or HRC brand
	Servers - upon inquiry of special events a Manager approaches the table or the Server obtained sufficient contact information for follow up

Are appetizer plates pre-bussed before mains arrive
Do the main entrees arrive within 15 minutes of order
When delivering food to the guest, Servers are double checking the guest meal choice for accuracy
Do Servers check back to table within 2 -3 minutes from delivery of the entrees
Do Servers maintain the cleanliness of tables and dining room during meals (changing ashtrays throughout the meal)
Are promotional materials (Icon Book & Drinks Menu) present & up to standards
Do Server's bring out wet naps and necessary condiments
Were plates removed within a reasonable amount of time (including dessert)
Do Servers offer additional beverages before 1st beverage is finished and served within 4 minutes
Do Servers suggest desserts by presenting the menu or making recommendations
Do desserts arrive within 5 minutes
Do Servers suggest after-dinner beverages
Do Servers offer to track the final check amount on the guest's HR Rewards card
Are guests checks presented neatly and within 2 minutes of request and collected within 90 seconds
Is the change/credit card returned within 2 minutes
Servers thank guests, invite to return and are the last ones to speak
Is the parting unique, personalized & at the heart of the Hard Rock brand
Do Servers run food to all tables
Are all Server uniforms to HRC current specifications with name tag & Mission & Values card. Only current hats & caps sold in Rock Shop may be worn
Nametags are approved HR format, name is printed on both sides & clearly visible to the guest.
Has old guitar caddie been removed and new condiment caddie per new table specs present
Servers are not chewing gum, eating, leaning, or gathering in groups in view of guests (focusing on serving guests)

Manager presence in the dining room, visiting tables and interacting with guests (friendly and aware of guest needs)

Are the Ops Managers in appropriate casual business attire with nametag

Do the Servers deliver Kick-Ass Service

Are there an appropriate number of Servers for the shift

White Album is current & updated with all required forms & documents

Servers Total

Bussers

Do they practice 10 - 5 - 1st and Last

Are the Bussers clearing tables quickly

Are the Bussers resetting tables quickly

Do Bussers constantly sweep the floor

Are Bussers stocking/restocking areas properly

Are Bussers sanitizing and setting tables per HRC Standards

Do Bussers keep "line of sight" areas clean and clear

Are Bussers maintaining rest rooms properly

Are Bussers communicating with the Host staff

Are condiments refilled properly

Are bus tubs clean and in good condition

In the bus stations, are trash bins clean and in good condition

Are plates, glassware stacked properly in Bus/Dish area

Are all Bussers uniforms to HRC current specifications with name tag & Mission & Values card. Only current hats & caps sold in Rock Shop may be worn

Nametags are approved HR format, name is printed on both sides & clearly visible to the guest.

Are Bussers wearing proper non-slip shoes (clean and polished)

Do Bussers practice good personal hygiene standards

White Album is current & updated with all required forms & documents

Bussers Total

Bar

Do they practice 10 - 5 - 1st and Last

Is the bar chairs/furniture clean and in good repair - no gum under bar top or bar stools
Is the bar memo/lighting dusted regularly
Are draft beer lines cleaned regularly, pouring at proper temp with glycol changed at appropriate intervals
Are soda guns cleaned properly, including gun holders
Are all blenders/mixers and utensils clean and in good working order
Is the sugar/salt rim caddie clean & contains fruit instead of sponge
Is all the stainless steel equipment clean inside and in good working order
Is all the stainless steel equipment clean underneath
Is all the stainless steel equipment clean behind
Are all legs of the stainless steel equipment clean
Is the dishwasher clean - interior & exterior
Are the floors clean under the equipment and around outside of the bar
Are all reach fridges clean inside and within the correct temperature range
Do all reach in fridges have an inside thermometer
Do all opened juice & milk cartons have day dots
Are the bottles wiped down regularly
Are the plastic mats below glassware removed and area cleaned regularly
Are all mirrors/windows clean
Is the liquor storeroom shelves clean, organized and labeled (nothing on the floor)
Are proper liquor receiving procedures in place
Is the beer cooler at proper temperature, clean and organized
Exacto Pour Test - executed by all Bartenders before every shift using current pour test form, documented & kept on file
Are practice flare bottles available and being used
Are all opened bottles of wine sealed properly using the vac-u-vin or similar system
Do Bartenders keep "line of sight" areas clean and clear (back bar clean, maintained and free of clutter)
Are Bartenders using proper rotation of products - FIFO

Are par levels adequate for business and stations set up correctly (bottles, pour spouts flagged to the left, souvenir glassware, and napkin/straw caddies)
Black straws are being used for alcoholic beverages & clear straws for non alcoholic beverages
Pour spouts all the same - using correct corporate spec
Are only HRC approved marketing materials displayed
Is there a beverage spec guide and rolodex behind the bar
Are mixes in correct color coded store-n-pour containers and labeled/dated
Are the garnishes fresh and bright in color with no brown spots (1 day shelf life)
Do the Bartenders acknowledge guests within 30 Seconds
Are the Bartenders offering a unique & authentic greeting message that positively represents the Hard Rock brand
Are bar menus clean and in good condition
Are EATS menus present at the bar, clean and in good condition
Is the Rock Shop Menu presented to guests at the bar & do the bartenders suggest an item from the Rock Shop
Do the Bartenders smile, interact with and entertain guests
Are Bartenders using and making approved HRC recipes
Drinks prepared in front of guest (showmanship used when possible)
Both hands used when making drinks
Is any 1 Bartender doing any flair at any time during shift
Are the Bartenders knowledgeable of beverage types and recommend premium/specialty beverages
Are drinks delivered within 2 minutes
Are refills offered before 1st drink is empty (refill delivered in 90 seconds)
Do Bartenders inquiry if guest are going to eat in restaurant or would like to eat in the bar
Bartenders use visual clues or ask questions to learn about the guest & make conversation/recommendations tailored to the individual
Bartenders are able to answer questions and discuss Memorabilia and/or HRC brand

Do Bartenders offer to track the final check amount on the guest's HR Rewards Card
Check delivered within 2 minutes of request
Payment is collected within 90 seconds
Do Bartenders use appropriate cash handling procedures and deliver change/credit card within 90 seconds
Do Bartenders check back with guests to see if all is OK - thank guest, invite to return and is last one to speak
Parting is unique, personalized & at the heart of the Hard Rock brand
Is the bar top kept clean during observed shifts - cleaned within 1 minute after guests depart (ash trays changed continuously)
Bartenders are not chewing gum, eating, drinking, leaning, or chatting with service staff behind the bar (Focusing on serving guests)
Are all Bartender uniforms to HRC current specifications with name tag & Mission & Values card. Only hats & caps sold in Rock Shop may be worn
Nametags are approved HR format, name is printed on both sides & clearly visible to the guest.
Are there appropriate reading materials available for the guests (i.e. Rolling Stone, VIBE, Treasures of Hard Rock, News paper, locally applicable media, etc...)
Do the Bartenders deliver Kick-Ass Service
Are there an appropriate number of Bartenders for the shift
White Album is current & updated with all required forms & documents
Is the bar cleaning, hygiene and safety practices up to HRC specification
Bar Total

Anexo 2: Desgrabación de las entrevistas

1.1 Entrevista a Adriana De Angelis, gerente general de *Hard Rock Café Argentina*.

Carla Zunino Diaz: Quería empezar por pedirte que me cuentes un poco de la historia de la marca en Argentina. ¿Cuándo ingresó al país?

Adriana de Angelis: Abrió en septiembre de 1995, en unos meses se cumplen 20 años. Siempre se mantuvo en el mismo lugar en el *Buenos Aires Design*, se hizo una inversión grande para construir el edificio propio dentro de la estructura del shopping.

Y por eso se hizo un contrato de locación largo con toda la concesión del shopping que vence en septiembre de 2018 para poder amortizar toda la inversión.

El primer dueño fue un inglés que compró la franquicia para Argentina y para otros países de Latinoamérica también. Y se encontró con el problema de que dos personas habían registrado la marca *Hard Rock Restaurante* antes que él. Él había comprado la franquicia a Estados Unidos pero se encontró con una oposición de un argentino para el uso de la marca. Esas personas iniciaron un juicio y consiguieron que cese la marca en el rubro de restaurantes. Eso generó un daño a la imagen de *Hard Rock* grande porque tuvieron que taparse todos los letreros de la marca. El franquiciado inglés inició un juicio a Internacional por haberle vendido algo que no podía explotar en Argentina. La gente sintió que el local era un lugar trucho con lo cual perdió muchos clientes locales e internacionales. Así empezaron a caer las ventas, a lo que se le sumó después la crisis del 2001.

Se llega a un acuerdo y el inglés vende todo. Los americanos le dan a unos mexicanos el derecho del uso de la marca. Y ahí quisieron levantarlo pero no pudieron porque sumado al desprestigio de la marca, más una recesión que empezó en el 97 hasta el 2001 que terminó con una explosión económica, la caída de las ventas, hacía que perdieran dinero permanentemente. Los mexicanos querían retirarse del país, entonces le venden la marca a un empresario argentino. A partir de ahí, empieza una recesión y un ingreso de dólares producto del turismo lo que benefició mucho al *Hard Rock*. Cuando la marca empezó a remontar, aparecieron nuevos acuerdos con el Gobierno de la Ciudad para promocionar la música local con diferentes concursos de bandas.

CZ: ¿Cómo considerás que es la industria gastronómica en Argentina?

AA: Los competidores de *Hard Rock* son los restaurantes. Pero *Hard Rock* tiene agregados que le da al público para que prefiera el lugar en detrimento de otros lugares. Porque ningún lugar te da la experiencia de la música en vivo, ropa, diversión, bandas en vivo. Algunos lo copian pero ningunos pudieron hacer con éxito. Por eso *Hard Rock* no tiene competencia si consideramos todos los servicios que brinda.

CZ: ¿Cómo considerás que es el poder de los proveedores?

AA: Se trata siempre de tener un proveedor para que vos puedas tener opciones y también competir por precio. Aunque también en realidad los proveedores son socios

de la empresa. Lo que siempre se ha buscado es proveedores que tengan una producción del 50 al 70% que sean tus pedidos. Entonces trabajan más como socios que como enemigos. Vas produciendo y dialogando con ellos, van produciendo en función de las necesidades tuyas. A veces te aguantan con el *stock*.

CZ: ¿Algún ejemplo que describa como funciona la relación?

AA: Los habilitás con Estados Unidos y hablan directamente con ellos. Después opinan sobre qué remera producir y cuál no producir. El proveedor viaja a otros *Hard Rock* y ves cuáles son los productos que funcionan.

Ellos están interesados en que la remera se venda porque si no se vende, vos se la vas a pagar igual pero saben que si te fue mal no le vas a volver a pedir. Todos están consustanciados en que a vos te vaya bien y vendas. El proveedor opina, no solo produce.

Ellos no reciben cualquier pedido y lo realizan. Preguntan: “¿Estás seguro? No me gusta, me parece que el diseño no va a ir”. Se arman mesas de trabajo. Entre los proveedores se conocen, compiten pero tratamos de que cada uno tenga su especialidad para que tengan asegurada su cuota de trabajo. Porque si no le generás mucha incertidumbre y van a buscar otros trabajos y vos no querés eso. Porque querés que cuando le pidas la producción ellos estén. Hay que garantizar una continuidad.

Otra de las cosas que te dicen es: “Esta remera es bárbara, pero el costo es muy alto. Hacé ésta que si bien es la tercera más vendida, el costo es muy bajo”. Por ejemplo, hay muchas remeras que tienen piedras que hay que endorsarlas. Esas piedras acá no se consiguen, hay que importarlas. Entonces no hemos hecho muchas remeras que eran muy vendidas gracias a que el proveedor se compromete y nos dice que el costo es muy alto. Hasta opina sobre si nos conviene dependiendo de la plata que vamos a ganar nosotros.

CZ: ¿Cómo considerás que es el poder de los clientes?

AA: El cliente no te puede condicionar porque hay muchos. Pero tenés público extranjero. Por ejemplo si el volcán sigue, los brasileños no van a venir a la temporada de Bariloche. Y todos esos brasileños pasan por el restaurante que va a resentir la venta. Por ejemplo, si hay medidas de tipo de cambio que no conviene, como ahora que Brasil devaluó muchísimo su moneda, al brasileño en tres meses se le hizo 30 o 40% más caro venir a Argentina. Eso te mata el negocio. De hecho esta

última Semana Santa se vendió 40% menos a brasileños, que la misma Semana Santa del 2014. Por eso siempre tenés que tener un público local. En el restaurante no se notó porque hubo mucho turismo interno argentino. Pero en la tienda que quizá al argentino no le gusta tener la remera de *Hard Rock Buenos Aires*, el brasileño sí se notó.

CZ: ¿Cómo se vio influenciado el negocio en Argentina por el bloqueo a las importaciones?

AA: Se vio resentido porque hubo que tratar de sustituir las importaciones, hubo que reemplazar a proveedores internacionales con proveedores locales. Eso es un proceso de aprobaciones que tenés que conseguir en Estados Unidos que hace que por un tiempo muy largo no hayamos tenido mercadería para vender. Por ejemplo, *pins* o tequileros (vasos). Las gorras que se importaban por ejemplo acá no tenían la misma calidad. Entonces tenés que buscar productores locales y hacer que lo prueben en el exterior y recién ahí mandar a producir. Pero eso es un proceso que tarda un año para la sustitución de importaciones y el bloqueo fue automático, entonces produce una merma en la producción muy importante. A veces no tanto porque puede ser que la persona que te venía a comprar un *pin* quiere llevarse algo de la marca y entonces en lugar del *pin* te compra una remera que siempre estuvo.

CZ: Hay un artículo de Clarín que cuenta cómo *Hard Rock* obtuvo una licencia no automática. ¿Podés dar más detalles de esa experiencia?

AA: El artículo contaba cómo resolvimos la traba a las importaciones para traer los osos que se venden en todos los *Hard Rock* del mundo. Acá hay una protección de la Cámara del Juguete que hace muy difícil importar los osos. Y no se puede producir en Argentina porque son osos que se hacen en una producción con una escala muy grande en una fábrica en China. Además, la calidad a nivel nacional no satisface las exigencias de Internacional. Con lo cual conseguimos exportar *tickets*, porque teníamos una alianza con una ticketera. Exportábamos servicios de *tickets* a Chile y compensábamos para que nos autoricen un cupo de importación de osos.

Pero es todo un trabajo que también te lleva tiempo, no es como en otro país que importo el oso y ya está. Tenés que generar un trabajo agregado con asesor de abogados, trámites que llevan tiempo y perjudican las ventas. Por eso también

siempre quieren franquiciados porque cada país tiene un problema diferente de importación, de habilitación de zonas. Y un franquiciado los conoce mucho mejor.

CZ: ¿Y cómo los perjudica la dificultad para girar regalías al exterior?

AA: No poder girar dividendos es más importante que el bloqueo a las importaciones. No hay ninguna empresa extranjera que esté radicada en Argentina que pueda girar dólares al exterior. Muchos en vez de girar, la casa matriz les dice que sigan invirtiendo o que acumulen en una cuenta hasta que lo puedan girar. Pero llega un momento que se cansan. Hoy desde afuera tienen expectativas de que el contexto cambie. El problema es si no cambia. Las empresas extranjeras invierten acá para poder llevarse en algún momento las utilidades. No les sirve tener eternamente toda su rentabilidad en Argentina, sino no hubiesen venido.

A nosotros nos perjudica porque traba el desarrollo de nuevas unidades de negocio que teníamos planeadas. Por eso se viene postergado la inauguración de nuevos locales en el país porque no es atractivo para *Hard Rock Internacional* porque no le pagan las regalías.

Para mí está es la variable que más perjudica el clima de negocios en Argentina. Nadie puede invertir porque nadie puede retirar utilidades, no te digo todo, ni siquiera una parte. En el caso de *Hard Rock*, son las regalías de la franquicia las que no pueden ser giradas. Como la compañía ya está instalada, tienen más paciencia. Pero si la situación continúa puede generar que se tomen medidas drásticas como el retiro de la marca del país. Que esperemos no pase.

CZ: ¿Qué recaudos están tomando en el plan de expansión que tienen para no saturar la marca?

AA: Es un control de Estados Unidos. Más que recaudos nuestros es un recaudo de Internacional. Ellos tienen que autorizar la locación que hace un estudio de mercado. Puntualmente en Argentina está autorizado Rosario, adentro del parque nacional de Iguazú y Córdoba puede ser otra locación. Pero después no creo que haya más lugares que autoricen. Tenemos un pedido de Salta y de Neuquén pero Internacional no considera que sean lugares donde le convenga a la marca estar más allá de que estaba el inversor para poner el dinero. Ellos consideraron que no iba a ser tan rentable y no quieren que haya negocios que fracasen por más que no sea la plata de ellos.

Necesitan todos negocios exitosos que sostengan la imagen de la marca. El recaudo lo toma uno mismo y también *Hard Rock* que te controla y no te autoriza.

CZ: ¿Y cómo es el proceso de decisión para determinar la locación? ¿Cómo fue la elección de la ubicación en Rosario?

AA: Bueno, como te dije ellos hacen un estudio de mercado y te dicen la zona de la ciudad en donde ellos autorizan a que se abra un *Hard Rock*. A veces pasan años hasta conseguir la locación que ellos te exigen. En Rosario nos dijeron que la única ubicación posible era dentro de las cuatro cuadras del Boulevard Oroño porque necesitás un nivel determinado de facturación para recuperar la inversión que nunca es menor a los 2 millones de dólares. El problema fue que la única locación que se encontró era una cuyas dimensiones no permitían construir un *Hard Rock* que sea rentable, sobre todo por la restricción de un retiro obligatorio de cuatro metros que tienen que tener todas las construcciones del Boulevard. Como es la única locación, lo que se trató de hacer es hablar con la municipalidad para que no se tome el retiro obligatorio y poder construir sin ese retiro, lo que le agregaría como 60 metros cuadrados en cada uno de los niveles. Es lo único que lo haría rentable y es la diferencia entre hacerlo y no hacerlo. Pero eso todavía está trabado porque es un trámite largo, más en una época electoral como es este año.

CZ: ¿Y en Cataratas?

AA: En Cataratas también se estudió que el único lugar posible era dentro del parque nacional. Porque se estudió también que no era rentable cualquier inversión que se hiciera fuera del parque en la localidad de Iguazú. Se estudió que los visitantes de la localidad van en promedio un día y siempre están adentro del parque, entonces como no se quedan en la ciudad si instalaras un *Hard Rock* en la ciudad estarías perdiendo dinero. Tiene que estar adentro del parque donde los turistas pasan y no se quedan más de un día. Pero bueno, ahí nos vamos a tener que adaptar porque por ejemplo por el impacto ambiental el restaurante tiene que cerrar a las 6 de la tarde a la misma hora que el parque, para no dañar el ecosistema de los animales por el ruido. La música tiene que estar acorde también. Como es un lugar icónico, una de las siete maravillas del mundo, *Hard Rock Internacional* te permite hacer ese tipo de adaptaciones. Pero bueno, son necesarias para poder estar en un lugar así. Todavía estamos en trámite

para poder hacerlo porque es difícil encontrar un lugar adentro del parque porque hay muy pocos y ya están todos tomados por otras marcas.

CZ: ¿Cómo funciona el modelo de negocios en Aeroparque donde el cliente tiene menos tiempo?

AA: Claro, ahí se desarrolló muchísimo el *take away* que no hay en ningún *Hard Rock* del mundo. Pero ahí sí porque el consumidor de Aeroparque es una persona que llega, pasa la puerta de embarque y tiene 40 minutos para tomar el vuelo. Pero no se va a pedir una hamburguesa porque tarda 30 minutos y no quiere comerse la hamburguesa en 10 minutos e irse. Existe un temor de pedir una hamburguesa y que el vuelo salga antes. La gente está tensa y prefiere pedírselo y llevárselo a la puerta de embarque.

Los desayunos tampoco, casi no hay en ningún *Hard Rock*. Se adaptó porque los vuelos empiezan a las 5 o 6 de la mañana. Como el horario más fuerte de salida de vuelos es a la mañana, la gente no se va a pedir una hamburguesa o un trago. No se sirven tragos, no solamente porque es temprano sino porque muchos viajes son de ejecutivos. Y no van a ir con olor a alcohol a una reunión a Córdoba. Por eso tenés que hacer un *Hard Rock* de *take away* rápido donde no existe el producto más vendido que es la hamburguesa.

Distinto va a ser Ezeiza donde la mayoría de los vuelos que salen son nocturnos y las personas tienen que llegar con 3 horas de anticipación. Entonces ahí sí los tragos van y la comida funciona. Para colmo la comida del avión es mala entonces si el pasajero tiene la opción de comer una rica hamburguesa con un trago en las dos horas de espera, mira un partido de fútbol, se sube al avión, no come y se va a dormir directamente. Entonces ahí sí va a ser un *Hard Rock* al estilo tradicional más nocturno. Aeroparque es un modelo que se adaptó a una actividad más diurna.

Como *Hard Rock* siempre exige estar en la mejor locación del lugar, a veces para estar en esa locación, el franquiciado que tiene la máster franquicia se tiene que asociar con otras personas que le dan esa locación excepcional. En el caso de Aeroparque los locales eran muy difíciles de conseguir porque son locatarios que están hace muchos años y que hay lista de espera para poder entrar. Entonces se ofreció a distintos locatarios que tenían restaurantes de comida la opción de entrar con una marca fuerte y asociarse para reconvertir ese lugar. La idea es que aumente el volumen de ventas a cambio de ceder la participación accionaria que tiene el dueño

del local. El franquiciado de Argentina tuvo que ceder al dueño del local de aeroparque. En Rosario también.

CZ: ¿Internacional da flexibilidad en la búsqueda de socios?

AA: Sí te permiten pero Internacional te tiene que aprobar el franquiciado. Le hacen un *due diligence* e investigan para no tener franquiciados que pueda traerles algún problema. Sobre todo en los casinos. La legislación americana en el juego, de casinos, es extremadamente rigurosa. Ellos no pueden tener a ningún socio en ningún lugar del mundo aunque sea minoritario que pueda tener problemas de lavado de dinero o impuestos. Investigan porque se les pueden caer sus licencias en Estados Unidos.

Lo que sí no puede el asociado es tener el control de la compañía. El control lo tiene que tener el franquiciado. Pero pueden ser accionistas al 30 o 40%.

CZ: ¿Qué desafío tuvo la construcción del negocio de *Hard Rock* de Rosario?

AA: La propiedad que se eligió en Rosario necesita muchas excepciones municipales para poder construirse. En el lugar, aún con las excepciones municipales, la superficie sigue siendo tan chica que tiene que hacerse un local de 3 o 4 pisos.

En Rosario la calle donde *Hard Rock Internacional* decidió que se tenía que instalar era el Boulevard Otoño. Ahí está la movida nocturna y diurna en cuatro cuadras. Te condiciona porque vos tenés que encontrar un local en esas cuadras donde está la movida nocturna y todos los rosarinos salen a caminar por el Boulevard. Tenés mucha gente que transita haciendo ejercicio desde la mañana. Es un lugar que podés usar desde la mañana para desayunar. Tiene oficinas cerca. Hay que encontrar un lugar ahí. La única casa en una esquina que estaba disponible era una casa que su superficie no permitía construir un *Hard Rock* rentable. La municipalidad exige que vos tengas un retiro de 4 metros sobre la vereda. Si eso se cumplía en las dos calles, perdías como 160 metros de contricción que eran clave para la rentabilidad del negocio. Se está tramitando con el intendente y los concejales para que autoricen una excepción. Rosario es un lugar que carece de inversiones entonces los políticos están interesados en que venga una marca así. Nos reunimos con el gobernador y el intendente. Lo tiene que votar el Concejo Deliberante pero el intendente socialista tiene un porcentaje minoritario. Entonces teníamos que hablar también con legisladores del PRO. Pero había que tratar de que nadie se lleve el galardón porque sino los otros no lo quieren aprobar. Hay que tratar de que lo voten todos.

También tenemos la contra de comerciantes de la misma cuadra que ejercen su presión porque tienen miedo que *Hard Rock* les compita. Cuando en realidad seguro que no le compite porque genera sinergias, sigue favoreciendo la concentración de gente en ese mismo lugar. Si está lleno uno, la gente no va a esperar si hay otro a dos cuadras.

CZ: ¿Cuál es el principal control ejercido por la empresa para mantener una uniformidad en la marca? ¿Cuánta flexibilidad se da a los franquiciados a diseñar variaciones de los productos?

AA: BPE. *Best practice evaluation*. Una vez cada 6 meses, hacen un control riguroso de las cinco M yendo presencialmente a cada local. Las M son *merchandising*, menú, *memorabilia*, *memories*, *music*, son cinco categorías esenciales para generar valor en el negocio. La idea es que el cliente tenga la mejor experiencia de las cinco M, exigiendo a los franquiciados que tengan el mejor rendimiento en cada una. Por ejemplo, controlan la calidad del menú desde el proceso de elaboración, inventarios, calidad, cómo llega a la mesa, el servicio de camareros, uniformes, etc.

Además, una vez cada dos meses mandan a una persona a tener esa experiencia. *mystery shopper*, compra en la tienda, toma un trago en la barra, come en el restaurante. Después realiza un informe y ese informe sirve para la evaluación.

Después tenés asistencia diariamente, reportando al Jefe de Marketing Central porque toda la gráfica es única y coherente en el mundo entonces necesitás aprobación para cada cosa. La remera de la ciudad, la City T, si bien la diseñan los franquiciados, la tiene que aprobar Internacional. El resto de los diseños son llevados adelante por Internacional y se descargan a los franquiciados. Pero el franquiciado puede elegir entre las opciones que vos creés que más se venden. Por ejemplo en Argentina, eligen más diseños de buzos que de remeras porque compran muchos brasileños que les gustan los buzos.

Los nuevos diseños de remeras los lanzan en cuatro mercados en el mundo. Y sobre eso van a los demás, porque quieren que sean exitosos. Hay cuatro o cinco cafés testigos, y en función de eso ven si abortan ese diseño o lo siguen. Los demás cafés ya saben cuáles son los casos exitosos, elegí de acuerdo a tu mercado, pero acá tenés un ejemplo de lo que pasó en otros mercados. Normalmente seguís la tendencia porque si improvisás con nuevos diseños te puede ir mal. Además hay diseños globales que apoyan causas benéficas. La lucha contra el cáncer, la lucha contra el hambre que es

una fundación de Yoko Ono, con lo que se recaudó por la venta de remeras de Shakira se construyeron tres escuelas en Barranquilla con la fundación Pies Descalzos.

CZ: ¿Cómo adaptan el precio al contexto inflacionario y cuál es su efecto, cómo afecta el comportamiento del consumidor?

AA: Con relación a la inflación, se trata de trasladar el aumento de los precios y salarios al precio final para tratar de mantener la rentabilidad de la empresa. Pero se logra testeando el efecto que dicho aumento causa en el consumidor. Si dicho aumento reduce las ventas se lo puede paliar o mitigar con promociones o descuentos para temas puntuales, acuerdos con empresas o tarjetas de crédito para tener descuentos del 10 o 20% si pagás con esa tarjeta o pertenecés a dicha corporación o empresa, por ejemplo.

Distinta es la situación de la devaluación del real y como afecta a las ventas del restaurante. El principal cliente del extranjero es el brasileño que concentra casi mayoritariamente las ventas de la tienda. El real se ha depreciado contra el dólar en el último año de una manera brutal. El año pasado necesitabas 2,20 reales para comprar un dólar y ahora necesitás 3,60 reales. Además Brasil está en recesión. Como contracara el peso argentino no se ha devaluado contra el dólar y el real más que un 10% en el último año por lo que al consumidor brasileño los productos de la tienda le resultan inaccesibles hoy porque valen casi el doble que el año anterior. Frente a esto, es clave poder mitigar el impacto en las ventas –porque es casi imposible que no se desflearen– con agresivas ofertas de descuento y convenios con agencias de viajes para tratar de atraer al mayor contingente de turistas posibles. Y tratar de compensar falta de competitividad cambiaria con un mayor volumen de ventas a un costo interno mayor.

CZ: Leí un artículo sobre la aplicación de Precios Cuidados a ciertos productos en Aeroparque. ¿Cómo afecta al negocio el plan del Gobierno?

AA: En materia de Precios Cuidados se aplica al restaurante de Aeroparque, principalmente al café con leche y medialunas a un precio de \$35 que es inclusive más barato que en muchos bares de la ciudad que están ubicados en locaciones cuyos alquileres y niveles de mantenimiento son menos onerosos que los que se tienen en un local en Aeroparque. Para colmo al ser la mayoría de los vuelos en la mañana se trata de unos de los artículos más vendidos. Para compensar dicha pérdida se trabaja con

las autoridades para obtener descuentos en el pago del alquiler y de expensas para compensar la baja de ventas por dichos Precios Cuidados.

CZ: En el caso de Recoleta, ¿utilizan las promociones como una herramienta para fortalecer su posición en el mercado? ¿Qué tipo de promociones realizan?

AA: Sí, por ejemplo, si consumís más de \$300 en el restaurante podés comprar con un 20% de descuento en la tienda. Es una promoción cruzada que ayuda a empujar las ventas de la tienda. También tenemos *happy hour* en tragos y a veces en combos dependiendo de los días y horarios. Los días que tocan bandas a veces tenemos ofertas a los clientes que vengan a ver a determinadas bandas y que compren el menú por anticipado.

Los convenios con las tarjetas de crédito las utilizamos para días puntuales como descuentos en el día del padre, la madre, etc. Pero ahora también tenemos convenios con tarjetas de crédito para permitir a los clientes comprar los artículos de la tienda en 12 cuotas en pesos sin interés.

CZ: ¿Cuáles son los medios que utilizan para comunicar y promocionar la marca?

AA: En la comunicación se utilizan todos los parámetros que vienen desde afuera para tener unicidad en todo el mundo. En la tienda se promocionan las diferentes remeras firmadas por artistas que tienen un fin solidario. Se denominan *signatures series* y las firman artistas como Bono, Shakira, Kiss y un 15% de lo que se recauda con la venta de dichas remeras a nivel mundial se destina a las fundaciones de esos artistas para ayudar a niños en todo el mundo. La fundación Pies Descalzos de Shakira construyó dos escuelas en su ciudad natal, Barranquilla, con lo recibido por esas *signatures series*. Eso se comunica y ayuda a las ventas. Están los eventos anuales de Pinktober en Octubre contra la lucha del cáncer de mama (se venden *pins* y remeras especialmente diseñadas para el evento y se dona a LALCEC parte de dichos ingresos. Se utilizan todas las redes sociales para comunicar dichos eventos que generan un tráfico importante de ventas.

Se promocionan las bandas en vivo con concursos o shows en la semana. También con un acuerdo con Radio Aspen, Despegar y Budweiser se realizan sorteos de entradas para los recitales que *Hard Rock* realiza anualmente en Londres. Este año fue en Barcelona. Se les paga pasajes, entradas y alojamiento y se realiza una fuerte comunicación y en el sorteo se realiza una trivía con temas relacionados al restaurante

que implica que los participantes deban concurrir para contestar la trivía y al hacerlo se potencian las ventas.

Se organiza el Viva Rock Latino una vez al año donde las bandas de todas las ciudades de Latinoamérica donde existe un *Hard Rock Café* realizan un concurso y cada ciudad elige su mejor banda y luego esas bandas compiten entre sí en un evento en vivo, con grandes premios que se soportan con un fondo de marketing de *Hard Rock Café Internacional*. Eso ayuda a las ventas y al conocimiento más global de la marca

CZ: ¿Cuáles son los principales costos para el modelo de restaurante que construye la marca?

AA: El costo del producto está compuesto por comida y ropa y el personal. En el caso de la comida hay un costo teórico al que debés apuntar para que el negocio sea rentable que debería ser entre el 28% y el 33% y el del personal más o menos en el mismo porcentaje. Depende de cada país y de cada situación, pero después si tenés mínimos de convenios salariales que te hacen tener el costo en 42% se te va el margen. Este año es un año donde si se convalidan subas del 30% o 32%, pasás a tener una gran dificultad porque se te puede ir al 40% el costo salarial. Y no podés trasladar todo eso al producto porque después no vas a vender porque la gente no absorbe esos aumentos.

CZ: ¿Cuáles son los principales ingresos del modelo? ¿Cuál es el porcentaje de ingresos que proviene del merchandising?

AA: El *merchandising* sostiene al restaurante. La tienda está siempre ubicada a la entrada o a la salida del restaurante para incentivar la venta. Es más, de la promoción que te conté antes no te dije que muchos camareros ofrecen productos de la tienda y hay promociones en la mesa para que la gente las pueda leer, tentarse e ir a la tienda.

La rentabilidad de la tienda a veces es del 30%, porque los costos de personal son más inferiores, en la tienda es del 10% y ya no del 30% como en el restaurante. A veces la tienda llega a representar la mitad de la facturación. De 100 empleados, 90 están afectados al restaurante y 10 afectados a la tienda. Para facturar 5 en la tienda solo necesitás 10 personas contra el restaurante que necesitás 90.

Tenés ingresos extraordinarios por algunas marca que vos le podés pedir hasta dinero en efectivo por ser proveedores en efectivo. Por ejemplo, Quilmes o Pepsi. Los

contratos incluyen a veces efectivo y un determinado número de productos a los que el proveedor acuerda para obtener la exclusividad y usarlo de campaña publicitaria. Eso además de ser un ingreso te ayuda a bajar tu costo sin tener mayores precios. Con las bandas en vivo podés generar una facturación adicional en un horario que generalmente está muerto, es el horario de lo que se llama la segunda noche porque al tener bandas en vivo podés extender la noche de 1 a 3 de la mañana. Funciona más como bar, entonces la rentabilidad ahí es altísima porque tenés más rentabilidad en las bebidas que en la comida. Extendés la facturación mucho más que un restaurante normal gracias a que tenés bandas en vivo.

Si bien el modelo retorna con mayor facturación hay un costo adicional que no tienen los demás los restaurantes que es un porcentaje de la facturación como *royalty* al dueño de la marca, franquiciante.

Muchas Gracias

1.2 Entrevista a Tom Perez, vicepresidente para el Desarrollo de Franquicias en las Américas.

Carla Zunino Diaz: Hola Tom, vamos a empezar con una pregunta más general. ¿Cómo es el modelo de negocios de *Hard Rock Café*?

Tom Perez: *Hard Rock* es una marca aspiracional. Buscamos siempre destinos aspiracionales. Es un modelo de negocio diferente de un restaurante normal. Un restaurante normal se rige por venta de restauración y nosotros nos regimos por una venta mixta entre restauración y tienda. Para nosotros lo que pone la camiseta es hiperimportante a la mezcla de venta que representara *merchandising* en el total. La venta de *merchandising* es súper rentable. Por lo tanto, como la fomentamos, los estudios de mercado siempre buscan el mercado más popular turísticamente o capitales. Porque normalmente las capitales tienen el nivel adquisitivo socioeconómico más alto de un país, incluso en países en vías de desarrollo. Sin hacer mucho estudio, coges un mapa y ves a dónde hay una banderita o no hay una banderita, y después te riges por el mercado que te va a dar el mayor ingreso y mayor impacto en el tiempo, más costo. Si tengo 5 capitales en Latinoamérica que puedo desarrollar. Como por ejemplo, Paraguay, Chile, Bolivia, me voy a concentrar en el mercado más maduro, el mercado donde hay más dinero. Entonces elegiría Chile. Después vamos bajando por renglones el nivel de importancia.

Es más complicado después cuando estás en una situación con presencia en un país y no hay que sobre saturar la marca. Porque *Hard Rock* no es una marca como McDonald's o Friday's que podés poner 15 en un país porque quitas la magia del producto.

La magia de la marca es la exclusividad de la marca. Si hay en cada esquina ya no es exclusivo, si no es exclusivo no es aspiracional, entonces nadie quiere una camiseta. ¿Cuántas personas ves caminando con una camiseta de McDonald's? Pero hay muchos McDonald's, porque no es aspiracional. Ellos se enfocan en otras cosas. Nosotros nos enfocamos en el *merchandising* y para eso hay que crear un cuento donde se contruya la exclusividad y la gente lo busque. Entonces la cuestión es hasta qué punto en un país dejás de ser exclusivo a una comunidad aburrida que te merman los ingresos de la tienda.

Estar en Buenos Aires, Santiago y Río de Janeiro son los top para nosotros. Por la influencia del turismo, por el nivel socioeconómico. Pero en Argentina hay más opciones.

CZ: ¿En Río de Janeiro cambiaron la locación?

TP: Vamos a abrir uno nuevo ahora antes de marzo. Estamos en Copacabana. Antes estaba a 45 minutos de Río. Vamos a abrir en Río, en Brasilia y el mes que viene en Curitiba. Tenemos un plan de expansión muy fuerte. Pero la diferencia es que el plan lo controla el franquiciado porque firmó un contrato hace mucho tiempo con un plan de desarrollo pre pactado.

CZ: Y el brasileño recibe muy bien la marca.

TP: Claro, al brasileño le encantan todas las marcas americanas. Le gustan mucho las marcas y la de *Hard Rock* para ellos es muy importante, entonces podemos vivir de turismo y de locales.

CZ: ¿Por qué trabajan con franquicias? ¿Qué beneficios ven de utilizar esa modalidad de expansión de una inversión directa?

TP: Vale. El beneficio principal de las franquicias es un tema de riesgo y retorno. Es decir, si tú tienes X capital para invertir, lo vas a invertir en lo que te dé mayor retorno. Construir un *Hard Rock* cuesta alrededor de 4 a 6 millones de dólares. Pero nosotros, el capital que tenemos de inversión no es para construir cafés sino para

hotel-casinos y principalmente casinos porque el retorno de un casino es tremendo. El de un restaurante no es tan tremendo, aunque no es que sea malo. Y hay otro problema añadido, somos una marca tan internacional que no podemos ser reyes de todo el mundo, en el sentido de conocer todas las leyes y las dificultades de cada país. Por eso preferimos asociarnos a una persona que comprenda el negocio del restaurante, que comprenda la marca, que políticamente esté bien conectado para que ellos puedan llevar a cabo el crecimiento de la marca y ese crecimiento lo abarcan ellos. Es una manera de crecimiento con menor riesgo.

CZ: Es decir, ustedes buscan sacar provecho de alguien que conozca mejor el entorno.

TP: Exactamente. Por ejemplo, hay países que no te interesan, por ejemplo Camboya. En países como Kazakstán, que vamos a abrir ahora, en esos países tú no puedes pretender que vas a comprender las leyes, tener influencia política o económica siendo americano. Es mejor que trabajes con alguien que compagine la experiencia y que sea realmente el rey de su mundo y que lo comprenda.

CZ: ¿Podés definir cómo es la industria en la que ustedes se mueven?

TP: La industria del *Hard Rock* es una industria de ocio, de experiencia. Porque *Hard Rock* es una marca que abarca muchas cosas. Abarcamos tienda, comida, hoteles y casinos. Es un *lifestyle brand*, no sé cómo se dice en español. Se basa en una experiencia basada en el rasgo común que es la música y nuestra colección de *memorabilia*, ya que somos el museo de *memorabilia* más grande del mundo; en todo el mundo hay música que le gusta a todo el mundo y que la música siempre se auto-renueva. En inglés dice que “Music is the soundtrack of your life”, la música es la banda sonora de tu vida. Tú en cada momento que oyes una canción te acuerdas que esa canción te recuerda la primera vez que besaste a tu novio. Entonces la música es muy importante para el ser humano, y tiene un momento en el que causa nostalgia a todo el mundo.

CZ: ¿Cuál es el secreto de *Hard Rock Café*?

TP: El secreto es que hemos crecido naturalmente. El éxito es el crecimiento orgánico no planificado. Por ejemplo, el *Hard Rock Café* pues tiene *memorabilia*, es la colección más grande en el mundo. No fue una planificación que se habló en un *boardroom* con un comité: “Vamos a crear un concepto donde los artistas nos den sus

intrumentos y los pondremos en las paredes”. No. Se creó un restaurante al cual empezaron a ir los músicos, fueron tantas veces que le dijeron al dueño, “Oye yo vengo tantas veces que deberías de colgar mi guitarra encima de mi taburete”. Como Eric Clapton, que fue el primero en colgar su guitarra. Y dijeron, “Vale, yo la pongo”. Y otro músico se enteró y dijo: “Cuelga la mía que es igual de buena que la suya”, que era el músico de The Who. Así empezó a crecer la colección más grande del mundo, no es que se planificó.

Otro ejemplo es la camiseta. La camiseta con el logo de *Hard Rock Café*, todo el mundo la conoce. Y un chino que no sabe lo que es *Hard Rock Café* sabe reconocer el logo de *Hard Rock Café*. ¿Sabes cómo creció eso? Tampoco fue que dijimos: “Tenemos un restaurante que funciona muy bien vamos a vender camisetas”. No. El equipo de camareros de football del local le pidieron al jefe, “Mira, todos los fines de semana jugamos contra el pub de la calle tal, y tienen una camiseta. Vamos a hacer una camiseta para jugar al fútbol”. Qué pasa, los camareros jugaban al fútbol y después del partido volvían al café a tomarse unas cervezas y estaban todos con las camisetas. Y empezaron a decir todo, “qué chula, quiero que me regalen una”. Y ahí dijeron, “Sabes que no vamos a reglar camisetas, empecemos a vender una”. Y así empezó también el éxito de la camiseta más conocida del mundo. Entonces las cosas que crecen orgánicamente, no por diseño, tienen más probabilidad de éxito.

CZ: Además porque surgen de una necesidad que está latente en la gente.

TP: Claro, es una necesidad y algo natural. Pero es una cosa que después hay que cuidar. El éxito directo de la marca es proporcionalmente unido a cómo va el *merchandising*. Tú puedes medir qué sana es la marca por las ventas que tiene la tienda. Porque si tu marca no está bien recibida o está bien vista, ¿quién se va a poner una camiseta? Entonces nosotros medimos lo sano que es la marca por lo que se vende el *merchandising*. Hay ciclos económicos donde la gente tiene menos dinero para gastar obviamente. Pero la percepción de que la marca sigue viva es que seguimos vendiendo billones y billones de dólares en *merchandising*.

CZ: Relacionado con la adaptación cultural, la pregunta es, ¿qué cosas ustedes dejan para que se adapten y cuáles son intocables?

TP: Bien, yo te diría que ya no hay nada intocable. Al principio los *Hard Rock* eran todos fotocopias del mismo producto. Entonces decidimos que no necesitaban ser

fotocopias, nos interesaba que cada *Hard Rock* tuviese la esencia de cada *Hard Rock* pero que fuese diferente. Porque a la vez que sí había gente que coleccionaba *pins* y remeras de *Hard Rock*, había que fomentar el deseo de conocer otro *Hard Rock*. Si cada *Hard Rock* era lo mismo, no era tan interesante. Entonces decidimos que íbamos a crear monumentos. Que cada *Hard Rock* iba a tener algo espectacular basado en la cultura local que fomentaba la visita de ese local, no solo por la camiseta sino para ver cómo era de diferente. En el menú también hemos abierto mucho la posibilidad de incluir platos autóctonos, y que representen calidad y cantidad siendo aprobados por *Hard Rock*. Socioculturalmente es una necesidad.

CZ: En el caso del ingreso de la marca en India, ¿podrías contarme qué adaptaciones realizaron?

TP: En el caso de *Hard Rock*, el 40% de las ventas son de hamburguesas pero en India está mal visto comer la carne vacuna. Entonces tuvimos que elaborar toda una carta de cordero. Dando la experiencia de *Hard Rock* pero con productos diferentes. Y es más, cuando abres un mercado nuevo siempre tienes la posibilidad de renovar y de reinventar la marca, aunque sea como franquicia. Por ejemplo en India, si tu vas a un *Hard Rock Café* el parque está lleno de Porsche, Maserati, es lo más top que hay. Está visto como la *creme de la creme*. Cuando crearon *Hard Rock* lo hicieron como un producto elitista. Y lo importante de eso es saber hasta qué punto podés tropicalizar tu marca. Y ese es un punto que no se define y está sobre papel. Y que depende realmente de la gestión de cada director, presidente y hasta qué punto él quiere diluir o crecer la marca. Porque a veces es diluirla y otras es fortalecerla al darle variedad. Y esa es la pregunta del mil.

CZ: Hablando de los directores, ustedes tienen dividido por región. ¿Hay algún tipo de justificación en la división?

TP: Yo creo que está dividido por mercados. Tenemos Europa, Medio Oriente, África, Asia y las Américas. Es la división más grande que normalmente hay en todas las compañías. Hay subdivisiones, como Asia Oriental, Medio Oriente. Podríamos tener más pero es un tema de presupuesto.

CZ: Esta pregunta por ahí ya me la respondiste, pero ¿por qué la localización es siempre en los lugares más céntricos?

TP: Yo siempre le digo a la gente que *Hard Rock* es una marca y un sistema bien conocido pero que *Hard Rock* no es Lurdes. Tú no puedes poner el *Hard Rock* en cualquier sitio y esperar que la gente haga peregrinaje. *Hard Rock* sigue siendo un negocio que cuanta más posibilidades de éxito le da al negocio con la ubicación, más probabilidad tiene que la marca vaya a rendir sus resultados. Entonces nosotros somos muy difíciles en determinar dónde se ubica el *Hard Rock Café*. No es solamente conseguir un *Hard Rock Café* y que te va a funcionar. Igual un restaurante es bastante complicado, y más con una marca aspiracional que tiene que estar constantemente auto-inventándose para mantenerse vigente. Y la ubicación es muy importante.

CZ: ¿Qué tienen en cuenta para el diseño de cada ubicación?

TP: Para el diseño tratamos de usar arquitectos locales dentro de la medida de lo posible, que ellos puedan representar lo que saben de su país. Les damos dos días de formación en Orlando explicándoles cómo funciona el proceso de construcción y diseño. Enseñándoles inspiraciones que han tenido otros arquitectos cuando han hecho el *Hard Rock* de su país, para servirles de base para cuando vuelven a casa y crean algo que sea digno de su mercado, que sea un monumento pero que a la vez no sea una fotocopia.

CZ: Quería saber un poco más sobre cómo hacen en Arabia, donde tienen una religión y cultura diferente con respecto a las diferencias de género.

TP: La cultura de *Hard Rock* es siempre la misma. Que te enseñen en Moscú, Barcelona o Londres, te van a enseñar siempre el mismo trato. El trato de *Hard Rock* es bastante informal. Todos los meseros tienen un *look* bastante diferente en el mercado. Tienen tatuajes, tienen *piercings* pero a veces uno piensa que porque esas personas son así, van a tener un trato malo. Hay bastante rigor en el entrenamiento por más que el aspecto sea otro. Por ejemplo, cuando uno va a Disney siempre está todo organizado y no es por casualidad; hay un tremendo trabajo por detrás para que eso funcione. Y en *Hard Rock* lo mismo. A veces programar la espontaneidad es muy difícil, porque no puedo enseñarte a ser espontáneo. Yo te enseñé el marco de *Hard Rock* de cómo tú puedes ser tú mismo. Hoy en día la formalidad está en receso, la gente es cada vez más informal. En errores de ortografía, en la manera de vestirse. Antes si ibas a una reunión sin afeitarte estaba mal visto, hoy si llevas una barba de cuatro días eres *cool*. Corbata, no corbata; jeans, no jeans; la vida cada vez es más

informal. Nos está jugando a nuestro favor porque *Hard Rock* es una marca informal y estamos siendo bien recibidos por todo el mundo. Pero el trato es bien importante, la elección de las personas por quienes son pero les enseñamos una cultura del servicio.

CZ: Están pensando entrar en China, ¿qué planes existen para conocer la cultura china?

TP: No queremos entrar y fracasar, porque es muy costoso levantar a la marca una vez que fracasó. Por ejemplo en el caso argentino, un juez ordenó el cese del uso de la marca por problemas legales en 1995 y costó mucho eso, poder levantarlo. La marca quedó mal en la mente del consumidor argentino, incluso ahora el golpe todavía lo sigue sintiendo.

Entonces en China estamos haciendo encuestas y tratando de conocer al consumidor chino, para desembarcar con el producto indicado para ganarlo. Hacemos *corners* en esquinas, en calles muy transitadas, *minishops* de 20 o 25 metros para conocer al consumidor. Le ofrecen probar comida gratis, hacen encuestas y observamos la reacción para ver cómo ven la marca en el país. Armamos estructuras fáciles de instalar y desinstalar por distintas partes del país para recoger opiniones.

Los clientes que más consumen *Hard Rock* de cada país son extranjeros. Y el chino gasta mucho afuera de su país. Entonces si logramos que el chino se quede con una buena imagen de *Hard Rock*, lo van a buscar cada vez que viajan.

CZ: ¿Tuvieron algún producto que no se haya podido instalar?

TP: Hay ítems que funcionan mejores que otros. La variedad de productos que tenemos es pequeña. El 60% de lo que vendemos en la tienda son *t-shirts*. Entonces casi todo está enfocado en diseño de *t-shirts*. Tratamos de seguir la moda. Todos los años hay una reunión que se llama *trends*, donde todos nuestros proveedores hacen un sondeo en cuanto a cómo va a ser la tendencia el año que viene y nos lo presentan a nosotros. Fue la semana pasada en Orlando, de hecho. Y vienen y te presentan lo que ellos ven como tendencias. Que si calaveras están *in* o *out*, que si rayas están *in* o *out*, que si colores pasteles... Y basado en eso, nosotros tratamos de hacer nuestra colección. Entonces no es solamente camisetas con *Hard Rock*, sino que tratamos de ser novedosos y seguir una tendencia de moda. Porque no es que porque tenga siempre una camiseta que dice *Hard Rock* se va a vender. Interesa que tenga un color

y corte que esté a la moda y el valor añadido de la marca. Lo mismo que elegir la ubicación, elegir los colores, las texturas, las telas, según la moda, es importante.

CZ: Y en ese análisis, ¿adaptan sus remeras para cada ciudad?

TP: Sí. Como queremos fomentar la visitación intentamos que haya algunos productos que solo se puedan conseguir en esa unidad de negocio, que no la puedas comprar en internet. Entonces a la vez que estamos eligiendo locales, estamos haciendo una selección de *merch*. Y estamos fomentando que cada unidad cree su sentido exclusivo de la ciudad. Por ejemplo, acá en Buenos Aires nos hemos basado en cosas icónicas como el tango, el obelisco, la bandera, el fútbol. Cosas que definen a un país y definen a un destino se la inculcamos también al *merchandise*. Porque tenemos bastantes coleccionistas que compran *pins* de cada ciudad y que cada *pin* de cada ciudad es diferente. Y lo más exclusivo y representativo de la ciudad es lo que más buscan los coleccionistas. Entonces esa tendencia también la hacemos con el tema de los *pins* y *t-shirts*. Por ejemplo, que la “City T-Shirt” la encuentres solamente en un *Hard Rock* del mundo. Que si tú vas a Bangkok puedes comprar un *t-shirt* clásico de *Hard Rock* pero no podrás comprar el *t-shirt* de la ciudad de Bangkok en otro sitio. Porque tendrá un diseño basado en lo que en Bangkok está de moda, bien visto, que representa a la ciudad.

Lo mismo con la *memorabilia*. Conforme van tocando bandas en tu café, van donando sus instrumentos. Nos interesa tener una esquina de *memorabilia* local. Por ejemplo, en Argentina tenemos varias cosas de Cerati en el VIP, en Dominicana tenemos de Juan Luis Guerra, en Colombia bastante de Shakira. Intentamos fomentar que el público local se vea representado en su música y que el escenario local sea un escenario donde las bandas emergentes también quieran tocar. *Hard Rock* apoya a las bandas emergentes locales. Por ejemplo el concurso que tenemos ahora, “Viva el Rock Latino”, es un concurso de bandas emergentes. Estamos fomentando que solamente se pueda cantar en español. Y estamos haciendo un concurso de países latinos. Vamos a televisar la final el domingo que viene donde vamos a hacer todos los *Hard Rock* de Latinoamérica en directo, comunicado con Orlando haciendo la votación de quién fue el grupo que ganó.

CZ: ¿Qué estructura creés que es más óptima para el crecimiento de la marca, descentralizada o centralizada?

TP: Están centralizadas algunas funciones pero la mayoría de las cosas pasan afuera de la oficina. Todas las ventas llegan a la central, el desarrollo de productos ocurre en la central, pero realmente toda la construcción, diseño y ese tipo de cosas está ocurriendo a nivel local y está en las manos de gente como yo o gente de corporativa que se dedica a estar en el campo trabajando con el franquiciado y con el equipo local. En ese sentido nos hemos tropicalizado. Es importante a nivel gerencial tener una persona que comprenda el idioma y la cultura en un país que se está desarrollando. Hay muchos ejemplos de empresas que han pensado que era una marca tan poderosa que no necesitaba tropicalizarse. El caso más famoso es Disney. Euro Disney que abrió en París y quisieron hacer todo a la manera Disney tal y como se hace en California. Los primeros años fue un gran fracaso hasta que contrataron a un CCO francés que tropicalizó la experiencia sin robarle la esencia. Y él le dio la vuelta y lo cambió a Disneyland París. Entonces gente como esas son importantes porque son raras de encontrar porque tenés que encontrar una persona que haya viajado, que conozca muchas culturas, que sabe hasta qué punto puede variar una cosa sin que varíe la esencia de la marca y ese es el reto de las empresas. Dentro del equipo nuestro de franquicias internacional hay solo un americano, son todos extranjeros. Hay belgas, sudafricanos, australianos, británicos, brasileños, venezolanos, todos son internacionales. El único americano es el jefe, pero es lo suficientemente inteligente para saber que su equipo tiene que ser así. No ha ido a contratar un montón de gente americana que han ido de vacaciones una vez al año o que fueron a Hong Kong una vez y pretenden conocer la experiencia China. Hemos contratado chinos que han vivido en Estados Unidos y Europa que pueden comprender cómo trasladar la experiencia a su cultura. El reto de las empresas que hoy quieren expandirse es que tengan el *management* y la sensibilidad para saber hasta qué punto pueden transformar su marca para crecer en mercados emergentes. Esa es la clave.

CZ: Perfecto. Muchas Gracias por su tiempo.