



Universidad de
San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

**Licenciatura en Administración de Empresas y
Contador Público**

Propuesta de Plan de Negocios

VAPIANO

Chi va piano va sano e va lontano

Autores: Paula Bobbio - Miguel Orgoroso

Legajos: 25007 - 25123

Mentor: Roberto Dvoskin

Buenos Aires, Julio 2018

Índice

I.	Resumen ejecutivo.....	4
II.	Introducción.....	5
II.a.	Presentación del trabajo.....	5
II.b.	Evaluación de la oportunidad.....	5
Tendencias.....	7	
II.c.	Negocio propuesto para capturar la oportunidad.....	12
III.	Análisis estratégico e investigación de mercado.....	15
III.a.	Análisis estratégico.....	15
Análisis PESTEL.....	15	
Análisis de cinco fuerzas de Porter.....	18	
Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	21	
Matriz de desarrollo de Ansoff.....	22	
III.b.	Investigación de Mercado/Segmentos Objetivo.....	23
IV.	Modelo de Negocio (Canvas).....	30
IV.a.	Segmentos de mercado.....	30
IV.b.	Proposición de valor.....	30
IV.c.	Canales.....	31
IV.d.	Relaciones con los clientes.....	31
IV.e.	Fuentes de ingreso.....	32
IV.f.	Recursos clave.....	33
IV.g.	Actividades clave.....	33
IV.h.	Sociedades clave.....	33
IV.i.	Estructura de costos.....	34
V.	Plan de Marketing.....	35
V.a.	Producto.....	35
V.b.	Precio.....	37
V.c.	Plaza.....	38
V.d.	Promoción.....	42
VI.	Operaciones del negocio.....	47
VI.a.	Actividades centrales.....	47
Localización.....	47	
Operaciones de atención al público.....	47	
Operaciones de cocina y almacenamiento.....	48	

Equipamiento requerido	50
Control de calidad	50
VI.b. Actividades de soporte	51
Administración.....	51
Mantenimiento y limpieza.....	51
Subcontratación	51
VII. Costos, finanzas e inversión.....	52
VII.a. Inversión inicial.....	52
VII.b. Estructura de capital.....	53
VII.c. Capacidad del local	54
VII.d. Ventas	57
VII.e. Gastos sociales y fiscales	60
VII.f. Amortizaciones	61
VII.g. Intereses.....	62
VII.h. Cuadro de resultados proyectado y consolidado	62
VII.i. VAN	63
VII.j. TIR.....	64
VII.k. Período de repago.....	64
VIII. Equipo	65
IX. Aspectos legales	67
X. Plan de implementación y riesgos.....	69
XI. Conclusión.....	71
XII. Fuentes y bibliografía	73
XIII. Anexos.....	80

I. Resumen ejecutivo

El presente trabajo tiene como objetivo la formulación del modelo de negocios de la instalación de una franquicia del local de comidas Vapiano en Argentina. Vapiano es un restaurante de cocina italiana, cuyo origen es alemán y cuenta con presencia en cinco continentes. Este restaurante provee un servicio diferenciado en un mercado maduro, al proveer pastas, pizzas y ensaladas gourmet en tiempos similares a los servidos en los locales de comida rápida.

Esta propuesta se encuentra apalancada en una serie de tendencias vinculadas con el aumento de consumo de pastas, un cambio de concepción de las pastas como un alimento saludable, las nuevas formas de consumir este tipo de alimentos con otros ingredientes y una mayor conciencia nutricional en los consumidores actuales.

Estos últimos son justamente uno de los principales fundamentos en los que se basa esta propuesta. El segmento objetivo serían aquellos jóvenes adultos pertenecientes a la generación *Millennial* de clase media-alta que poseen poco tiempo para alimentarse en la vorágine del día laboral, pero que por el contrario, no están dispuestos a sacrificar los valores nutritivos de su alimentación por esta situación.

Por lo tanto, la introducción de un local de comida italiana gourmet y saludable, a precios razonables y en un tiempo de preparación rápida surge como una oportunidad atractiva desde el punto de vista empresarial. Esta idea cobra mayor fuerza al realizar el análisis financiero y proyectar un Valor Actual Neto positivo, una Tasa Interna de Retorno mayor al costo de capital; y, finalmente, un período de recupero de la inversión de aproximadamente cuatro años.

II. Introducción

II.a. Presentación del trabajo

La evaluación del proyecto comenzará por el estudio de la oportunidad para desarrollar este negocio, así como también una explicación del negocio de Vapiano y cómo esta propuesta servirá para explotar dicha oportunidad. Se realizará un análisis estratégico del sector y una investigación de mercado para corroborar la oportunidad identificada a través de un estudio propio.

Una vez definidas estas variables, la elaboración del plan de negocio a través del modelo CANVAS servirá para plasmar de modo conciso los elementos claves del negocio propuesto. Posteriormente, se hará un análisis detallado sobre el plan de marketing que se utilizará para insertar la nueva marca. Sumado a ello, se describirá cómo se gestionarán las principales operaciones del nuevo local de Vapiano y se realizará un análisis financiero para justificar la viabilidad en términos de rentabilidad del negocio.

Finalmente, se llegará a una conclusión que justifique de manera resumida las principales razones por las que se considera un negocio viable la implementación de una franquicia de Vapiano a través de un local en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

II.b. Evaluación de la oportunidad

El mundo de la gastronomía es un mundo repleto de oportunidades que en los últimos años ha sufrido diversas transformaciones, principalmente gracias a la generación *Millennial*. Cuando hablamos de *Millennials* nos referimos a un grupo de individuos nacido entre los años 1980 y 2000, con lo cual, en la actualidad se encuentran en sus primeros años de adultez y, consecuentemente, en sus primeros momentos como usuarios independientes.

El surgimiento de los *Millennials* como consumidores ha implicado la necesidad de innovación en prácticamente todos los aspectos de la vida, dentro de ellos, el culinario no ha sido la excepción. Como afirma James Weber (2015), de la Escuela de Negocios de Donahue, el entendimiento de las tendencias de comportamiento de este grupo resulta fundamental, dado que se convertirán en

líderes organizacionales y en los principales inversores del futuro; al mismo tiempo que hoy constituyen el grupo más grande de consumidores de la población y siendo, además, los generadores e impulsores de cambios políticos, sociales y económicos a nivel mundial.

Goldman Sachs coincide en la relevancia e impacto en la economía de esta generación, afirmando que constituye la más grande de la historia (dos mil millones de individuos a nivel global) y afirma que los conceptos que atraen a los *Millennials* ponen en jaque a las compañías, ya que deben repensar las formas de hacer negocios.

En este sentido, el profesor Weber (2015) remarca la importancia del entendimiento de la Orientación de los Valores Personales (PVO - Personal Value Orientation) para comprender el comportamiento y toma de decisiones de las personas. Por este motivo, llevó a cabo un estudio exploratorio para descubrir el PVO de los *Millennials*, considerando que dicho entendimiento resulta crucial para los negocios a la hora de utilizar sus recursos de la mejor forma posible para atraer a los *Millennials*, ya sea como empleados, consumidores o inversores. En su estudio, confirmó teorías previas sobre el comportamiento de este grupo, afirmando que goza de un perfil muy orientado al interés propio. Ello indudablemente afecta sus comportamientos de compra y las empresas deben reconocer el impacto que los cambios de esta generación en ellas generan.

Siguiendo con el impacto en el rubro culinario, los hábitos alimenticios se han modificado en los últimos años generando nuevas exigencias y pretensiones por parte de los consumidores. Esto se debe a que los *Millennials*, potenciados por sus habilidades y conocimientos tecnológicos, gozan de un alto poder de investigación y comparación a la hora de realizar una compra. Así, la transparencia de las organizaciones, en los diferentes sentidos que implica la palabra, resulta un punto clave de evaluación. Se ha desarrollado, de esta manera, un público más atento y educado lo cual se traduce en exigencias cada vez mayores hacia los oferentes. Así es que nos encontramos entonces con clientes que, por un lado, buscan mayor calidad en los alimentos y que, por el otro lado, consumen y que exigen ingredientes frescos, nutritivos y naturales.

Cuando hablamos del mundo de los *Millennials* también debemos hablar del mundo de las redes sociales, el cual ha adquirido una importancia

absolutamente significativa en los últimos años. Según Digital Me Up, para 2017 existían 2.6 mil millones de usuarios activos en las redes sociales en el mundo, lo que representa un 10% más que en 2015. De esta manera, encontramos la importancia de un nuevo personaje social de la actualidad que afecta las decisiones de los *Millennials*: son los llamados *Influencers*. Podríamos definirlos como personajes de las redes sociales que se caracterizan por tener un número muy alto de seguidores y que tienen el poder de ejercer cierta influencia sobre ellos. Según un estudio del Asian Journal of Business Research (2017), los mensajes de los *influencers* son percibidos por los consumidores como más confiables, influyendo así en el comportamiento de compra de sus seguidores, quienes presentan una tendencia muy alta a seguir sus recomendaciones.

Asimismo, el estudio afirma que los *influencers* que son percibidos con un carácter de expertos en su rubro o área de *expertise* poseen un mayor poder de persuasión y una mayor capacidad para influir en la intención de compra. En este grupo podríamos ubicar a los *influencers* de carácter nutricional, que en el último tiempo han representado un *boom* en las redes sociales, especialmente en la conocida herramienta Instagram.

Por todo lo expuesto, consideramos que en este rubro es posible encontrar una oportunidad de negocio a desarrollar, en vista de las tendencias argentinas en el estilo de vida que serán desarrolladas en los párrafos siguientes. Estas incluyen a los hábitos sociales y alimenticios que han sufrido transformaciones en los últimos años, gracias a fenómenos que día a día gozan de mayor fuerza.

Tendencias

“Fast good”

El origen de esta tendencia se encuentra vinculado con el rechazo por parte de un número creciente de consumidores (especialmente *Millennials*) acerca de los efectos negativos de la denominada *fast-food* sobre la salud y el bienestar. Este nuevo concepto gira en torno a la idea de que es posible comer rápido, pero de manera sana, fresca, natural y equilibrada y por un precio apenas mayor que el de un combo de McDonald's. De hecho, el líder del *fast-food* en 2014 presentó sus peores números en ventas desde el 2003, motivo por el cual

comenzó a introducir opciones que se asemejen a las nuevas preferencias de los *Millennials*, lanzando productos como el McWrap e incorporó nuevos medios digitales tanto para publicidad como para medios de pago.

Los principios del “Fast Good” se pueden definir como el equilibrio, es decir, una dieta balanceada; que contenga alimentos sanos y naturales, así como también frescura y sabor. Este nuevo concepto en alimentación apunta a volver a la calidad original de los productos y mostrar sus cualidades gustativas con recetas simples.

Goldman Sachs afirma que la concientización de esta generación por una vida saludable y *fitness* es realmente significativa, haciendo un fuerte uso de la tecnología para obtener mayor información tanto sobre entrenamientos como sobre platos saludables. Siguiendo esta línea, los consumidores *Millennials* proponen una nueva concepción de alimentación saludable basada en la calidad de los alimentos en sí mismos, así como también en los métodos de preparación, lo que señala una tendencia significativa hacia los productos frescos.

La herencia italiana

Podría considerarse que una de las costumbres más adoptadas e incorporadas por los argentinos de las raíces italianas es el consumo de pastas. De hecho, el país se caracteriza por ser uno de los mayores consumidores de la región. Según el Reporte Anual 2015 de la International Pasta Organization, Argentina es el sexto país donde más se consume fideos frescos y secos. Asimismo, en el mismo informe se destaca que Argentina es el octavo país con mayor producción de este tipo de productos.

Estos datos cobran aún mayor relevancia si se analiza el crecimiento del consumo interanual en el país. Según un informe de la Unión de Industriales Fideeros (UIFRA), que agrupa a los fabricantes argentinos de pastas secas, el consumo doméstico promedio cerró el año 2013 en 8,27 kg por habitante, contra 7,75 kilos registrados en 2012 y los 7,13 kilos de 2011. Es decir, en el lapso de dos años, cada argentino añadió en promedio a su dieta más de 1 kilo de fideos.

Las cifras ganan consistencia si la línea de tiempo se remonta a 2008. Desde entonces, el consumo argentino de pastas se expandió un 21% y los fideos secos fueron el propulsor de esa expansión con un 82,6% de peso en el

aumento. Estas cifras resultan alentadoras al momento de dilucidar una oportunidad de negocio en el segmento de pastas dentro del “fast-good”.

Cambio de paradigma

Las tendencias *healthy* en comida, acarreada por los pensamientos *Millennials*, han generado una reformulación del concepto de consumo de pastas. En el pasado, el comer fideos se encontraba estrechamente relacionado con el aumento de peso, la mala alimentación y el consumo de gran cantidad de calorías.

En la actualidad, esta visión ha cambiado; se ha desarrollado una tendencia por parte de los nutricionistas *influencers* a desmitificar el consumo de pastas y carbohidratos, re incorporarlas en los hábitos alimenticios gracias a sus beneficios nutricionales y ofrecer nuevas formas de consumo, como por ejemplo con nuevos ingredientes como las verduras.

En los últimos años se han llevado a cabo diferentes estudios nutricionales que demuestran los beneficios del consumo de pastas. De hecho, el Instituto Neurológico Mediterráneo Neuromed analizó la ingesta de pastas y obtuvo como resultado que su consumo está asociado a la reducción del índice de masa corporal (IMC). En este sentido, la realización de estos estudios impulsa el aprendizaje e incorporación de estos nutrientes a los hábitos alimenticios de los consumidores.

De esta manera, han comenzado a desarrollarse una predisposición en los hábitos alimenticios a darle un importante lugar a las pastas y carbohidratos, ocupando un rol protagónico dentro de la nueva conciencia *healthy* el consumo de estos nutrientes, en diversas formas y con diferentes ingredientes, de manera tal de aprovechar sus beneficios.

Nuevas formas de consumo

Las exigencias de los *millennials* también han afectado la forma de presentación de las comidas: los platos y cubiertos de plástico ya no son bienvenidos, el carácter gourmet y de calidad de las comidas no solo radica en los alimentos sino al conjunto en su totalidad. De allí ha surgido la preferencia por parte de los clientes en consumir sus alimentos ya no en platos sino en *bowls*.

Una de sus ventajas es que facilita la tarea de mezclar los ingredientes y los sabores, además de dar un toque de comodidad e informalidad. El beneficio es doble ya que, por un lado, facilita el control de las porciones de las comidas y, por el otro, ayuda a mantener el calor de los alimentos.

Esta tendencia se apalanca principalmente en las redes sociales donde infinidad de *influencers* suben a sus cuentas imágenes de comidas en *bowls*. No debemos olvidar que la exposición en las redes sociales es un denominador común clave en esta nueva generación. Tal es así que el 69% de los *Millennials* toman fotos a sus comidas antes de ingerirlas. Siguiendo con la consigna de los *bowls*, la clave social aceptada de estos es que excluyen cualquier tipo de alimento procesado. En este sentido, las nuevas pretensiones de los *Millennials* también implican una nueva forma de presentación; que los alimentos posean un mejor aspecto visual, de forma tal de percibirlos de mayor calidad.

También creemos oportuno mencionar que el salir a comer afuera ha aumentado considerablemente en los últimos años, lo que se encuentra relacionado con la vorágine del mundo moderno en el cual las personas cada vez tienen menor tiempo para preparar sus comidas. Siguiendo esta idea, la preferencia de los *Millennials* se encuentra orientada a la idea de comida saludable “*on the go*”. De hecho, pueden considerarse como la generación de alimentación más saludable de todos los tiempos; por ejemplo, FONA International afirma que consumen un 52% más de vegetales que las generaciones anteriores y constituyen el 52% de consumidores de alimentos orgánicos. En Latinoamérica, particularmente, el consumo de alimentos saludables aumentó un 72% en el último año. De esta manera, creemos la preocupación que los *Millennials* manifiestan sobre la calidad de las comidas constituye un gran desafío para el rubro alimenticio.

Sumado a las tendencias expuestas, consideramos importante basarnos en un marco teórico para asegurar el éxito y adecuada apropiación de la oportunidad de negocios que creemos estar identificando. Para ello, utilizaremos el Diagrama de Timmons, desarrollado por Jeffrey Timmons, que presenta tres factores claves para el éxito de un emprendimiento: el emprendedor o equipo de emprendedores, la oportunidad y los recursos.

El primero de ellos, es decir, el **emprendedor o equipo** es el aspecto que el autor considera como el de mayor importancia. En este sentido, explica ciertas características que propone como imprescindibles respecto del líder, tales como la gestión de la adversidad, la integridad y la confianza; así como también destaca en el equipo la experiencia contrastada, la cultura por la excelencia, el compromiso, la creatividad, adaptabilidad y obsesión por el proyecto, entre otras cualidades.

En este sentido, consideramos que el equipo de fundadores (Miguel Orgoroso y Paula Bobbio) cuenta con dichas capacidades. En primer lugar, porque hemos compartido toda la carrera de la universidad y hemos encontrado grandes sinergias a la hora de trabajar. A su vez, nuestros gustos y *expertise* difieren pero se complementan, ya que mientras Miguel se encuentra mayormente orientado a las finanzas, Paula tiene mayor interés en la gestión de proyectos y al marketing. Sumado a ello, para ambos el proyecto resulta una prioridad dado que su objetivo para el futuro profesional es tener un negocio en el que tengan la posibilidad de trabajar de forma independiente y ser ellos quienes lleven adelante el proyecto.

En segundo lugar, Timmons habla de la **oportunidad**. Aquí el autor argumenta que no cualquier idea es una oportunidad de negocio sino que para ello, debe cumplir con dos elementos. Por un lado, habla del tamaño haciendo referencia a la existencia de un mercado concreto. En este sentido, creemos evidente que existe un mercado de comida saludable que se encuentra en exponencial crecimiento. De hecho, Goldman Sachs afirma que el mercado fitness y de comida saludable a nivel global será de USD 1.1 billones para 2019. Gracias a ello, el 30% de las compañías de alimentos están invirtiendo en alimentos saludables. A su vez, un estudio de Nielsen realizado en 2016 muestra que el 53% de los argentinos está dispuesto a pagar más por alimentos sin ingredientes indeseables y el 44% está dispuesto a sacrificar gusto por un producto sano. Sumado a ello, un estudio de Telam del 2015 revela que la oferta de productos saludables en Argentina ha estado creciendo en los últimos años a un 25% anual, siendo un segmento altamente atractivo.

Por otro lado, el autor califica como otro aspecto fundamental la ventaja competitiva, haciendo referencia a la diferenciación del resto de la oferta del

mercado. Aquí creemos también tener argumentos sólidos que sustentan la oportunidad de negocio. En primer lugar, porque se trata de una franquicia que ya cuenta con un *know how* muy importante dentro del negocio y que ya posee conocimientos claves de éxito aplicados en otros países del mundo que pueden ser fácilmente replicables. En segundo lugar, el hecho de que presenta una idea realmente diferente de consumo de pastas que en la actualidad se encuentra ausente en el resto de las ofertas gastronómicas saludables, a pesar de ser una fuerte tendencia en el país.

En tercer y último lugar, Timmons identifica como factor clave para el éxito de un proyecto a los **recursos**. Sin embargo, no hace referencia a la disponibilidad de estos sino que, por el contrario, argumenta que la falta de recursos hace al éxito en el mundo empresarial. Siguiendo lo que presenta el autor, resulta evidente que aplica a este caso dado que, al ser jóvenes profesionales de apenas 23 años, la limitación en los recursos es inevitable. Esto es así ya que los fondos no surgirán principalmente de sus posibilidades sino que deberán pedir dinero que, lógicamente, será limitado. Por otro lado, también necesitarán poner esfuerzos en la búsqueda de recursos humanos de manera tal que dicho aspecto también se encuentra satisfecho.

II.c. Negocio propuesto para capturar la oportunidad

El negocio que creemos que tendría la posibilidad de capturar las oportunidades descritas en la sección anterior es la apertura de una franquicia de Vapiano en la Ciudad de Buenos Aires. Vapiano es un restaurant de comida rápida italiana cuyo origen se encuentra en Alemania en el año 2002. Tras dos años de crecimiento exponencial, la compañía decidió abrir este concepto al mundo a través de un sistema de franquicias.

La oferta de Vapiano es la típica cocina italiana, es decir, pizzas y pastas con ingredientes frescos y saludables, así como también brinda un servicio de ensaladas y postres. El aspecto fundamental de Vapiano es la oferta de la versión saludable de estos típicos platos de comida italiana (pizza y pasta). Para ello, realiza un fuerte hincapié en la utilización de gran variedad de ingredientes frescos y saludables, de manera tal que los productos se ofrecen con diferentes posibilidades de harinas y una gran variedad de verduras y carnes, ofreciendo

en sus platos los tres componentes claves para un plato saludable: carbohidratos, fibra y proteínas.

Vapiano ofrece un menú con platos ya estandarizados pero también posibilita la flexibilización de opciones de manera tal que el cliente pueda armar sus platos. La particularidad de este servicio es la celeridad en la preparación del plato en el momento, en un espacio parcialmente vidriado y en el centro del local, para que el consumidor pueda observar cómo se elabora la comida.

La idea, entonces, consiste en que los clientes ingresan al local y se acercan a los puestos designados realizar el pedido, donde se les otorga una tarjeta magnética del local en la cual se cargan los productos solicitados. Luego, el cliente debe acercarse a retirar su bebida y, posteriormente, dirigirse a la zona que le corresponde (pastas, pizza o ensaladas) donde podrá observar al cocinero mientras este realiza el plato de comida.

Finalmente, se le entregará su pedido y el cliente podrá sentarse a disfrutar de su almuerzo o retirarse, si es para llevar. Depende del cliente la decisión del momento en el que realizará el pago. Para ello, deberá presentarse con su tarjeta de Vapiano en el sector de cajeros donde podrá abonar en el método de pago que prefiera. La idea de la tarjeta del local para cargar los pedidos se relaciona con la celeridad, de manera que si el cliente desea añadir posteriormente a su pedido otro producto, como por ejemplo un postre, no deba realizar todo el proceso de nuevo sino simplemente pedirlo y cargarlo a su tarjeta.

La atmósfera del lugar es de modernidad y diseño, así como también evoca a la naturaleza con muebles de madera, un árbol en el medio del local y espacios amplios. A través de ese diseño, se pretende aludir a la frescura de los productos ofrecidos por Vapiano, así como también la creación de un ambiente ameno para los clientes. En el **Anexo A** se pueden apreciar algunas imágenes de los conceptos puntualizados para una mejor comprensión de cómo se vería el local.

Actualmente, Vapiano se encuentra en un proceso de expansión internacional, por lo que está buscando socios para abrir franquicias en los países en los que no tiene presencia por el momento. Como se puede observar en el **Anexo B**, Argentina es uno de estos países.

Por lo tanto, la apertura de un local de Vapiano en Argentina implicaría la importación de un modelo de negocio exitoso en Europa y otras partes del mundo que consideramos sería fácilmente replicable en nuestro país. Esta creencia se encuentra principalmente basada en las oportunidades de negocio identificadas en la sección anterior, ya que implicaría un modelo de *fast-good* con el centro en un consumo de pastas cada vez mayor y presentadas de una manera que coincide con las pretensiones de las nuevas generaciones.



Universidad de
San Andrés

III. Análisis estratégico e investigación de mercado

III.a. Análisis estratégico

El análisis estratégico de una empresa es fundamental para comprender el entorno en el que pretende desarrollar su negocio y alcanzar los objetivos propuestos. Para que una organización pueda llevar a cabo su estrategia es necesario que utilice herramientas eficaces. En este sentido, se utilizarán modelos tradicionales de análisis estratégico, como el PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, así como también las matrices FODA y Ansoff para lograr conclusiones sobre las perspectivas actuales y futuras de nuestro modelo de negocio.

Análisis PESTEL

Este modelo pretende analizar los distintos contextos dentro de los que se mueve una organización. Este análisis sirve como herramienta para lograr una planificación estratégica exitosa al considerar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Por lo tanto, es importante tener una visión holística de cómo los distintos entornos pueden afectar simultáneamente al plan de negocios propuesto.

Análisis político

Dentro de los aspectos políticos relevantes para la presente propuesta de negocio se encuentra el objetivo del actual gobierno de impulsar a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires como capital gastronómica de América Latina. El propósito detrás de esta iniciativa se puede explicar a partir de las propias declaraciones del Vicejefe de Gobierno de la ciudad, Diego Santilli: “Queremos potenciar la gastronomía de la Ciudad porque es una industria generadora de turismo, empleo e inclusión social”.

Para lograr este objetivo se ha desarrollado el “Programa de Ingreso a la Gastronomía” perteneciente a la Subsecretaría de Bienestar Ciudadano. Esta iniciativa procura perfeccionar los recursos humanos del sector a través de capacitación en tres áreas principales: oficios y habilidades, idiomas y

competencias laborales. En el año 2017, este programa ofreció alrededor de 500 becas para formarse en oficios gastronómicos y este año, debido al éxito del programa, el número de becas ha aumentado a 750, por lo que las perspectivas a futuro son alentadoras.

Estas tendencias políticas podrían ser aprovechadas por Vapiano para facilitar su proceso de reclutamiento y selección de personal que posea las capacidades requeridas para trabajar en la empresa. Asimismo, la voluntad del gobierno de turno para fomentar al sector gastronómico es una variable a favor que también debe ser tomada en consideración.

Análisis económico

El contexto económico en Argentina se ha caracterizado por su volatilidad en los últimos años. En este sentido, la depreciación de la moneda local y una mayor inflación anual en comparación con la proyectada, son variables que afectan de manera negativa al consumo en el país.

De todas formas, las proyecciones indican que se espera un aumento del 0.7% en el consumo masivo durante 2018. Este año, impulsarán el consumo masivo el crecimiento del empleo privado (1.3%), aumento de jubilaciones y asignaciones (entre 4.2% y 1.5%) y la suba de empleo no asalariado (4%).

A pesar de los datos mencionados, el entorno económico no resulta el ideal para el desarrollo de un negocio como Vapiano. Por lo tanto, la clave del éxito se encontrará en la diferenciación respecto de la competencia para obtener una mayor participación de mercado.

Análisis social

Dentro de las tendencias sociales relevantes cabe destacar algunos de los puntos mencionados al identificar la oportunidad de negocio. Precisamente el análisis de ciertas tendencias sociales fue uno de los principales motores de este plan de negocio. Los hábitos vinculados con una alimentación más saludable, en conjunto con el cambio de paradigma sobre la visión del consumo de pastas como un alimento sano y nutritivo resulta una combinación atractiva para desarrollar un negocio en este sector. Estos datos cobran aún mayor

relevancia si se agrega el hecho que el consumo de pastas viene creciendo sostenidamente en los últimos años.

Análisis tecnológico

El avance tecnológico es un fenómeno que afecta actualmente a todas las industrias y la gastronómica no ha sido la excepción. Para entender cómo la tecnología afecta a los restaurantes es importante diferenciar las operaciones del negocio entre lo que se conoce como “*front of the house*” y “*back of the house*”. La primera hace referencia a todas aquellas acciones a las que el cliente estará expuesto durante su experiencia de compra en un restaurante. El segundo concepto engloba a todas aquellas operaciones que no se encuentran a la vista del comensal.

Dentro de los cambios tecnológicos en el “*back of the house*”, el foco debe estar puesto en mantenerse a la vanguardia en cuanto a la maquinaria de la cocina y a los sistemas de información utilizados para gestionar el inventario y la parte administrativa. Por lo tanto, los avances tecnológicos en este campo servirán para ahorrar costos de elaboración y gestionar más eficientemente las operaciones de la empresa.

Respecto a los cambios en el “*front of the house*” resulta fundamental estar informado sobre las últimas tendencias en la experiencia de usuario en los distintos locales gastronómicos. Este año, por ejemplo, se inauguró el primer “restaurante inteligente” del país. Este local, llamado Foster, abrió sus puertas al público en marzo de este año y se diferencia por ser un autoservicio que no cuenta con cajeros, sino que el pago se realiza a través de tablets y de aplicaciones digitales. Esto sirve como ejemplo de nuevas formas de tratar con el cliente que deben ser tenidas en cuenta para adaptarse a un entorno tecnológico que se encuentra en constante cambio.

Análisis ambiental

Existe una corriente que ha cobrado mayor fuerza en los últimos tiempos vinculada con la “gastronomía sostenible”. De hecho, la ONU le dedicó por primera vez este año una jornada mundial, el pasado 19 de junio de 2018. La propia ONU establece que este enfoque gastronómico desempeña un papel

fundamental en el desarrollo sostenible, principalmente en lo referido a las comunidades menos favorecidas, ya que promueve el desarrollo agrícola, la seguridad alimentaria, la nutrición, la producción de alimentos y la conservación de la biodiversidad.

Siguiendo esta línea, distintos ministerios y organismos nacionales están trabajando en incorporar a la ciudadanía de desarrollo alimentario sostenible. Estos hechos coinciden con políticas ambientales propias de Vapiano vinculados con el tratamiento de desperdicios, así como también el uso racional de recursos como el agua y la energía.

Análisis legal

Siguiendo las propuestas del ex ministro de modernización, innovación y tecnología Andrés Freire, el sistema de franquicias de Argentina en la actualidad presenta condiciones económicas y legales muy favorables. Por un lado, el modelo de franquicias se puede observar de forma exitosa en casi cualquier rubro de mercado. Por otro lado, se ha perfeccionado la Ley de Franquicias del país de forma tal que hoy en día se ha establecido un marco legal para la responsabilidad y solidaridad de las partes que conforman un negocio de franquicias. Precisamente, en el sector gastronómico dicha tendencia presenta números interesantes: en 2017, las franquicias representaban un 44.2% del mercado.

Análisis de cinco fuerzas de Porter

Según Porter, la estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas de juego competitivas, así como también las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. Siguiendo a este autor, la situación de la competencia para Vapiano en la industria gastronómica depende de las siguientes cinco fuerzas competitivas:

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden considerarse una amenaza cuando están en capacidad de imponer el precio que una compañía debería pagar por el insumo o de reducir la calidad de los bienes. De manera alternativa, los suministradores

débiles proporcionan a la empresa la oportunidad de hacer bajar los precios y exigir mayor calidad.

El principal insumo requerido para la elaboración de pastas es la harina de trigo. Argentina se encuentra de los principales exportadores de esta materia prima a nivel global. Los grandes abastecedores nacionales de estos segmentos son Molinos Cañuelas con el 18.6% de la participación del mercado; Cargill con el 8.1%; Lagomarsino con el 6%; Molinos Juan Minetti con el 3.4%; y Molinos Río de la Plata con el 2.8% de la participación. Alrededor de treinta empresas se reparten el 61% de la comercialización restante.

Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores se considera bajo, ya que la industria de la harina de trigo se encuentra altamente fragmentada. Además, se trata de un producto estandarizado y de fácil acceso provisto por compañías de gran envergadura, por lo que no habría problemas en cumplir con los estándares de calidad exigidos por Vapiano.

Respecto a los proveedores de decoración del local, estos poseen acuerdos con Vapiano a nivel mundial y se utilizan los mismos elementos en todas sus franquicias. Por lo tanto, dado que Vapiano representa un cliente a nivel global para estos proveedores, se podría inferir que presenta un mayor poder de negociación frente a estos.

Poder de negociación de los clientes

Los compradores se pueden considerar una amenaza competitiva cuando obligan a bajar precios o cuando demandan mayor calidad y mejor servicio. De manera alternativa, los compradores débiles le dan la oportunidad a la compañía de aumentar los precios y obtener mayores rendimientos.

Actualmente los clientes se encuentran informados permanentemente gracias a los avances tecnológicos, lo que se traduce en una mayor exigencia en la satisfacción de sus necesidades. Este hecho se ve reforzado por el nulo costo de cambio que presenta un cliente para poder comprar en el establecimiento de un competidor sin tener ninguna dificultad.

De esta manera, el poder de negociación de los clientes es alto. Si bien Vapiano ofrece un servicio diferencial de pastas saludables de forma rápida, la realidad es que existe una gran oferta gastronómica para satisfacer la necesidad

de alimentarse de forma sana y en un tiempo similar. Salvo en caso que el cliente desee exclusivamente pasta, el consumidor cuenta con un amplio abanico de posibilidades para elegir, lo que le otorga un mayor poder de negociación.

Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es alta. Esto se debe principalmente a la ausencia de barreras de ingreso significativas en el mercado y al bajo capital requerido para emprender un negocio de este estilo. Debido a estas razones, resulta imprescindible para Vapiano lograr ciertos objetivos vinculados con la diferenciación del producto, identidad de marca y economías de escala que logren mitigar esta amenaza latente.

Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos productos de industrias que satisfacen similares necesidades del consumidor como los del medio analizado. La existencia de sustitutos cercanos representa una fuerte amenaza competitiva: limita el precio que una organización puede presentar y su rentabilidad.

En este caso, la amenaza de productos sustitutos es alta. Los productos sustitutos serían aquellos de preparaciones rápidas y saludables, como las ensaladas o los sándwiches con ingredientes sanos. A su vez, existe la posibilidad de que otros alimentos tradicionales se reconviertan a la modalidad *fast good*, tal como lo hizo Vapiano con las pastas.

Rivalidad entre competidores

El grado de rivalidad entre organizaciones dentro de una industria depende de 3 factores: estructura competitiva de la industria, condiciones de la demanda y dificultad de las barreras de salida en la industria.

Respecto a la estructura competitiva, la industria del fast good se encuentra muy fragmentada. Al ser una tendencia que cobró fuerza en los últimos años, no existe una empresa que haya logrado una importante participación de mercado aún. Los principales restaurantes que actuarían como competencia serían lugares como Tea Connection, Green Eat, SmartDeli, entre otros. La oferta se encuentra muy atomizada, ya que cualquier local que ofrezca

comida saludable en un tiempo razonable sería considerado competencia de Vapiano.

A su vez, al tratarse de un mercado inmaduro, la demanda por parte de los consumidores de este tipo de productos se encuentra en constante crecimiento. Esto implica que se puede aumentar las ventas sin tener que disminuir la participación de mercado de un competidor.

Finalmente, las barreras de salida son bajas, ya que no se invierte en activos especializados de gran magnitud y estos pueden ser vendidos a múltiples participantes del mercado. Por lo tanto, debido a la confluencia de estos tres factores, la intensidad de la rivalidad es baja.

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

La matriz FODA evalúa tanto los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas del entorno. En este caso, a cada variable que se incluya como fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza se le otorgará una calificación entre -5 (debilidad o amenaza extrema) y +5 (fortaleza u oportunidad extrema). Después de asignar un valor ponderado a cada una de los ítems, se suman las cantidades y se divide por el número de variables. Como resultado de esta metodología se obtendría la posición de la compañía según esta matriz. A partir de esta posición es posible determinar con mayor precisión el curso estratégico que debería seguir la empresa.

Dentro de las fortalezas se puede identificar el hecho que el modelo de negocio de Vapiano ha resultado exitoso en diversos países (+3), por lo que se podría asumir su replicabilidad en Argentina. Esto se ve reforzado por el hecho que la comida italiana es un producto con alta demanda en el país (+4), como se detalló en la identificación de la oportunidad de negocio. Además, el servicio diferencial referido al tiempo de preparación de los platos constituye un punto importante a considerar (+3), más aún si se lo tiene en cuenta en combinación con la ubicación en un centro de alto tránsito de zonas de trabajo (+3).

Respecto a las debilidades, el hecho de salir a comer afuera es considerada una actividad procíclica en el sentido que va en línea con los ciclos económicos del país. Por lo tanto, es un país tan volátil como Argentina este

hecho puede calificarse como una debilidad (-2). Asimismo, los recursos financieros limitados de los fundadores pueden considerarse como una debilidad en caso de una potencial expansión de la empresa (-3).

En cuanto a los factores externos, las oportunidades de Vapiano podrían ser resumidas como la ampliación de la oferta culinaria en el menú para captar nuevas tendencias alimenticias (+2), así como también la apertura de franquicias en distintas partes del país (+3) o la expansión hacia otros países de América Latina (+3). Por el lado de las amenazas, dos eventos que podrían afectar negativamente a Vapiano sería una reversión de la visión de la pasta como un alimento saludable (-3) o un desplazamiento de las harinas en los hábitos de consumo de los argentinos (-4).

A partir del análisis efectuado, es posible concluir que Vapiano se encontraría en una posición fuerte en un ambiente de oportunidades. Por lo tanto, la estrategia de expansión es la que corresponde perseguir. Esta expansión puede tener lugar de múltiples formas, ya que podría darse dentro de la Ciudad y Provincia de Buenos Aires, así como también hacia otras provincias densamente pobladas a nivel local. Por otro lado, también existe la posibilidad de abrir franquicias en otros países latinoamericanos en caso que el modelo resulte exitoso en Argentina.

Matriz de desarrollo de Ansoff

La matriz de Ansoff sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. Siguiendo la clasificación propuesta por dicha matriz, Vapiano se encuentra en el cuadrante superior derecho, ya que la estrategia competitiva radica en la diferenciación del producto para un mercado existente.

Esto se debe a que no se trata de un nicho desconocido, pero el producto sí es nuevo y desconocido frente a los ojos de los consumidores argentinos, ya que actualmente no existe oferta de este tipo de pastas saludables en tiempos de preparación cortos. Por lo tanto, el foco deberá estar puesto en familiarizar a los clientes con la nueva modalidad de servir un alimento tradicional y lograr que esta diferenciación les resulte atractiva en comparación con el mercado existente.

III.b. Investigación de Mercado/Segmentos Objetivo

En base a lo que hemos presentado en las secciones hasta el momento desarrolladas, creemos que existen fuertes tendencias en el país relacionadas con la alimentación saludable. Dentro de este rubro, consideramos a su vez que el segmento de las pastas, particularmente, presenta una oportunidad a explotar.

Siguiendo lo analizado en base a la competencia, es posible corroborar que mientras existe un interés creciente por el consumo de pastas en versión saludable, también se aprecia la casi inexistencia de ofertas de estas en restaurantes y locales de comida rápida en Argentina. Sin embargo, para corroborar la validez de esta necesidad, hemos llevado a cabo una investigación de mercado a través de una encuesta de elaboración propia (Ver **Anexo C**) para afirmar la necesidad de este servicio dentro de lo que hemos considerado como segmento objetivo.

Ahora bien, es importante clarificar a qué nos referimos al hablar de investigación de mercado y segmento objetivo. La investigación de mercado es la búsqueda y análisis los datos para la obtención de resultados con el fin de resolver una situación de mercadotecnia dentro de una compañía. Roberto Dvoskin (2005) establece que la investigación de mercado tiene como objetivo descubrir la validez o invalidez de una hipótesis y no implica la búsqueda de información para luego hipotetizar. Es por este motivo que nuestra encuesta parte de la hipótesis de la existencia de la necesidad del mercado argentino de comida saludable de una versión de pastas saludables que no está siendo satisfecha por la oferta actual.

Por otro lado, la segmentación de mercado es, según Dvoskin (2005), la identificación de un grupo de consumidores que se comporte de un modo similar ante determinado producto o servicio. Los segmentos de mercado no se crean, sino que ya se encuentran en el mercado y deben ser detectados. Para ello, es necesario utilizar bases de segmentación que son, según el autor, variables sobre cuya combinación el marketing genera o define segmentos en forma diferente de la competencia.

La primera de las bases de segmentación que identifica Dvoskin (2005) es la base geográfica, que hace referencia a aspectos geográficos como la

densidad poblacional, el carácter rural o urbano o el tamaño de la localidad. Luego, encontramos la base demográfica que incluye cuestiones como la edad, el sexo, la generación, el nivel de ingresos, educación, ocupación y estado civil. Por otra parte, está la base psicológica que implica variables como la personalidad de los consumidores, la actitud de estos frente a un producto o servicio, así como también sus opiniones sobre sí mismo, la política, la economía y la sociedad del país. También debemos tener en cuenta la base sociocultural que está relacionada con la formación cultural, la clase social y estilo de vida de los consumidores. Finalmente, es necesario identificar la base conductual como la relación de los consumidores con la empresa que ofrece el producto, frecuencia, lugar de compra, intensidad o momentos de uso.

En base a las bases mencionadas es que hemos definido nuestro segmento objetivo para investigar nuestra hipótesis de necesidad del producto y servicio. De esta manera, nuestro consumidor target consiste en hombres y mujeres, de entre 18 y 40 años (principalmente *Millennials*), con un nivel de educación universitario, que sean profesionales que trabajen en un ámbito de oficina. A su vez, que gocen de una posición económica que les permita salir a comprar sus almuerzos en vez de llevar al trabajo desde su casa, es decir, de clase media-alta. El lugar de trabajo de nuestros consumidores debe ser un ámbito urbano, donde se encuentre una alta concentración de oficinas y que la densidad poblacional del área sea de más de 100.000 habitantes. Por ello, creemos que nuestro target se encuentra ubicado en C.A.B.A, más precisamente en microcentro.

Nuestros futuros consumidores se saben joviales, activos, modernos y tecnológicos; tienen interés por los productos y servicios disruptivos, así como también sienten curiosidad respecto de las nuevas tendencias e innovaciones. Su estilo de vida está relacionado con el mundo *healthy* y *fitness*. Saben y respetan la importancia de las comidas, especialmente de los almuerzos. Le preocupa la salud y la estética, el verse bien y por ello toman consciencia de los alimentos que ingieren. También son seres sociables, con lo cual disfrutan de salir a almorzar pero procuran no sucumbir en alimentos no saludables. Asimismo, disfrutan de lugares modernos y de la naturaleza.

Por último, nuestros potenciales cliente no disponen de un tiempo ilimitado para almorzar ya que se encuentran en un ámbito laboral en el cual el tiempo es un recurso escaso. Su ritmo de vida es ocupado e intenso, motivo por el cual no pueden desperdiciar demasiado tiempo haciendo colas para pedir o esperando a que alguien los atienda a la hora de sentarse a almorzar. A su vez, son consumidores exigentes, no tener tiempo no significa que consumirán cualquier alimento, por lo tanto, exigen calidad en tiempo rápido y, por su puesto, por un precio razonable. Finalmente, la frecuencia de compra es alta dado que se trata de una comida y, respecto al lugar, la cercanía es uno de los aspectos que más valoran para poder hacer el mayor aprovechamiento de su tiempo.

Siguiendo nuestro lineamiento de segmento objetivo e investigación de mercado, hemos recopilado ciertos datos que corroboran nuestra hipótesis sobre una necesidad de oferta de pastas en versión saludable que actualmente no se encuentra satisfecha por el mercado (Ver **Anexo D**).

En base a la encuesta que pudimos realizar con 95 personas encontramos que el 90% de los encuestados cumple con los requisitos de edad de nuestro cliente target (18 a 40 años) mientras que el 65% es profesional y percibe un ingreso neto de entre \$15.000 y \$50.000 mensuales. Asimismo, el microcentro porteño es una de las zonas donde trabaja un importante porcentaje de los encuestados. El 75,8% sale a comer en su horario de almuerzo al menos una vez a la semana, lo que implica que podríamos considerar como alto al número de personas cuyo hábito consiste en salir a almorzar. A su vez, encontramos que el 96,8% dedica como máximo una hora de su tiempo para almorzar, lo que coincide con el perfil de nuestro cliente *target* que busca comer de forma rápida y que su tiempo le resulta muy valioso.

Un 60% de los encuestados admitió identificarse con las palabras *healthy* y *fitness* lo que creemos afirma la tendencia de las nuevas generaciones de consumidores a tener mayor conciencia respecto a alimentarse de forma saludable y llevar una vida sana. Asimismo, el 95% de los encuestados afirmó que le gustan las pastas, explicando así el hábito fuertemente instalado en la Argentina. De hecho, todos los participantes han admitido comer pasta al menos una vez a la semana.

Resulta interesante destacar de la encuesta realizada, el cambio que se produce al preguntar a los participantes si el consumo de pastas (solas) lo consideran saludable versus la mirada de los encuestados respecto al consumo de pastas acompañado de vegetales: 68% vs 86%, respectivamente. Esto nos permite apreciar que realmente existe una nueva concepción saludable respecto a consumir carbohidratos acompañados de vegetales o proteínas. Respecto a la oferta en el mercado de este tipo de alimentos, el 80% de los encuestados demostró estar insatisfecho argumentando que le resulta difícil encontrar estas opciones en el mercado. De esta manera, hemos podido corroborar a partir de esta encuesta la existencia de la necesidad de oferta de pastas en versión saludable, es decir, con vegetales y proteínas.

Finalmente, en base a las respuestas obtenidas, la totalidad de los encuestados afirmó considerar muy atractiva a la propuesta de consumir pastas con ingredientes saludables y frescos, teniendo la posibilidad de armar sus platos a su gusto.

A la hora de analizar el mercado y el segmento objetivo, también resulta importante tener en cuenta el proceso de compra del consumidor, de forma tal que al finalizar dicho proceso, decida comprar en Vapiano. De esta manera, el proceso de compra consiste en las fases por las que atraviesa un consumidor desde el reconocimiento de la necesidad hasta su satisfacción.

Siguiendo la propuesta de Blackwell, la primera de estas etapas es el reconocimiento de la necesidad. Esto ocurre cuando el potencial consumidor siente una diferencia entre lo que percibe como ideal y el estado real de las cosas. En ello resulta fundamental que el consumidor reconozca que la capacidad del producto de resolver su problema vale más que su costo de adquisición. La segunda etapa que propone el autor es la búsqueda de información. Esta puede ser de carácter interno o externo: la búsqueda interna tiene lugar recuperando conocimiento de la memoria gracias a experiencias pasadas; mientras que la externa solicita información al mercado.

En tercer lugar, identifica la evaluación de las alternativas antes de la compra. En esta fase, los consumidores evalúan los atributos de las diferentes alternativas. La importancia de la comparación dependerá si la decisión de compra es de baja o de alta complejidad. Luego, se produce la etapa de la

compra propiamente dicha y, después, se encuentra la fase de consumo y evaluación posterior que será de satisfacción o insatisfacción y de lo cual dependerá la repetición o no de la compra. Blackwell identifica como la última etapa de este proceso el descarte.

En el caso de Vapiano, la necesidad es reconocida por los consumidores ya que el estado deseado no es el estado actual. En este caso en particular, la necesidad es simple y básica ya que es, en términos de Blackwell, fisiológica: la necesidad de comer, sumado a la necesidad de que ello sea en un tiempo limitado. En la segunda etapa, la de la búsqueda de información, debemos hacer hincapié en la comunicación de los beneficios del tipo de comida y servicio que ofrece Vapiano para sobresalir en la búsqueda externa, de manera tal que luego la búsqueda de información sea interna.

Aquí resulta importante destacar el poder de los *Millennials* para la búsqueda de información gracias a la oferta tecnológica. Ello también está relacionado con la etapa de evaluación de alternativas, para superar a la competencia. En este caso, se trata de una decisión de compra de baja complejidad, dado que es rutinaria y repetitiva, con lo cual la información debe estar disponible de forma rápida y simple para el consumidor. Finalmente, Vapiano deberá hacer hincapié en la experiencia del usuario, de forma tal que la evaluación posterior sea satisfactoria, generando clientes leales a la marca.

La generación *Millennial* se caracteriza por una exposición muy alta, haciendo un uso intensivo de las redes sociales. En este sentido, consideramos que capturar a nuestro cliente no debería ser realmente dificultoso, ya que los *Millennials* suelen ser muy receptivos y muy atentos a las novedades. Por ello, haciendo uso de la publicidad tanto en la vía pública como en las redes sociales, la exposición y llegada a nuestros consumidores *target* creemos no presentará un impedimento para el desarrollo exitoso del negocio.

A la hora de hablar de la industria de alimentos y bebidas en Argentina, un estudio realizado por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación productiva en 2016 establecía que para ese año, su estructura empresarial estaba compuesta por 15.000 empresas aproximadamente. Este sector empleaba, para ese año, algo más de 500.000 trabajadores. Este estudio, a su vez, afirma la tendencia en la industria argentina a orientarse al consumo de

alimentos saludables, de manera tal de ofrecer productos que satisfagan los hábitos y estilos de vida de las nuevas generaciones. Asimismo, explica la alineación del Gobierno argentino con la Organización Mundial de la Salud, de forma tal que el consumo de comidas saludables posee un impulso muy fuerte por parte de estas organizaciones. Es por ello que creemos estar hablando de un mercado tentador y con un gran potencial de crecimiento.

Ahora bien, para seguir analizando la viabilidad del negocio propuesto, resulta necesario realizar una estimación del tamaño del mercado y demanda con la cual Vapiano podrá enfrentarse. Según datos del organismo Estadística y Censos de la Ciudad de Buenos Aires, en 2014 había 2.5000.000 de puestos de trabajo en la Ciudad. Podemos considerar que este dato resulta consistente en la actualidad dado que si bien este número ha ido en aumento, también ha tenido lugar en los últimos años una tendencia de desconcentración del trabajo hacia nuevas áreas, como por ejemplo la zona norte de la Provincia de Buenos Aires. Debemos considerar también que nuestros potenciales consumidores se encuentran en la zona de microcentro, donde creemos se concentra un 60% de los puestos de trabajo de la Ciudad de Buenos Aires. De esta manera, tendríamos un número de 1.500.000 de personas. A su vez, debemos considerar que no todas ellas cumplen con las cualidades definidas de nuestro segmento target. Con lo cual, redujimos nuestro número a nuevamente un 60% de los trabajadores que se encuentran en microcentro, arrojando un número de 900.000 personas que cumplen con nuestro objetivo *target*.

Almorzar en un lugar de comida saludable en Microcentro ronda un promedio de \$250. De esta manera, podríamos estimar un tamaño de mercado de \$225.000.000. Sin olvidar que, según Telam, el consumo de comida saludable se encuentra creciendo aproximadamente a un 25% anual.

Especialmente para el segmento de restaurantes saludables, la oferta en Buenos Aires es muy baja con pocos competidores como Le Pain Quotidien, Tea Connection y Green Eat como los más fuertes. En este sentido, el objetivo es lograr una participación de mercado del 16% en el primer año (dicho valor surge de una estimación de ventas para ese año de \$36.763.724 calculada en el apartado de Finanzas e Inversión), lograr un 19% para el 2020 (dicho valor surge de una estimación de ventas para ese año de \$53.629.541 calculada en el

apartado de Finanzas e Inversión) y un 20% para 2021 (dicho valor surge de una estimación de ventas para ese año de \$71.369.886 calculada en el apartado de Finanzas e Inversión).

Si bien estos porcentajes podrían considerarse ambiciosos, creemos resultan razonables dado que se trata de un mercado acotado con pocos competidores dentro del rubro saludable. A su vez, el porcentaje de crecimiento por año parece desacelerarse. Esto es lógico teniendo en cuenta la posibilidad de ingreso de nuevos competidores dadas las expectativas de crecimiento del mercado y las bajas barreras de entrada. En este sentido, esperamos una demanda de aproximadamente \$3.000.000 mensuales para el primer año y lograr una facturación de \$6.000.000 mensuales para el tercer año.

Es importante tener en cuenta que un cambio en las tendencias del mercado podría afectar el negocio, como por ejemplo, una fuerte creencia por parte de los consumidores de que las harinas blancas son perjudiciales. Sin embargo, en ese sentido creemos estar cubiertos dado que Vapiano ofrece diferentes tipos de pastas y harinas, no solo están los clásicos sino también versiones integrales o libres de gluten. De esta manera, consideramos mitigar el riesgo de que un cambio de tendencias pueda poner en jaque el funcionamiento del negocio.

Universidad de
San Andrés

IV. Modelo de Negocio (Canvas)

El plan de negocio planteado será estructurado siguiendo los componentes correspondientes al Modelo CANVAS elaborado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. En este sentido, a través de la clasificación en los nueve bloques propuestos, se cubrirán las áreas principales para desarrollar la estrategia de la implementación de Vapiano como un negocio exitoso.

IV.a. Segmentos de mercado

El enfoque pensado para el negocio propuesto sería el de apuntar a un mercado de nicho. El segmento objetivo serían los jóvenes adultos (*millennials*) que disponen de un tiempo acotado para alimentarse, pero poseen conciencia alimenticia y desean lograr una dieta balanceada.

En este sentido, el canal de distribución elegido sería un local de comidas ubicado en una zona urbana de alto tránsito, el microcentro porteño. La cercanía a los lugares de trabajo de las personas, sumado a la rapidez del servicio provisto, actuarían como un incentivo para atraer al segmento objetivo.

Respecto a los factores socioeconómicos, la propuesta de valor se enfoca en un grupo de clientes que podría pagar por el producto y tenga la capacidad de salir a comer afuera con cierta periodicidad, por lo que se apunta a un segmento de clase media-alta.

IV.b. Proposición de valor

La idea es promover una propuesta diferente a los tradicionales locales de comida rápida que se encuentran en la oferta gastronómica actual. La novedad está relacionada con el hecho que la pasta generalmente no se encuentra dentro de los menús en estos lugares.

Asimismo, respecto a la competencia en los restaurantes tradicionales, la mejora del rendimiento y la practicidad son factores diferenciales. Esto se debe a que el tiempo requerido para comer en un restaurant de pastas tradicional es mucho mayor al que se necesitaría para satisfacer dicha necesidad en Vapiano.

Por lo tanto, el rendimiento del servicio propuesto sería una forma de generar valor.

Por otro lado, Vapiano provee una personalización en los productos ofrecidos que no se encuentra disponible en los restaurantes tradicionales de pasta. Al poder armar tu propio pedido en función de una variedad de tipos de pasta, acompañamientos y salsas, la adaptación de los productos permite satisfacer de manera más específica las necesidades de los clientes, generando valor para la empresa.

Finalmente, el diseño de los locales podría servir como otro elemento importante en la propuesta de valor. Si bien su aporte es más difícil de determinar en términos cuantitativos, los espacios vidriados, la decoración de ambiente y la forma de presentar los platos son otras maneras que sirven para que los clientes posean una mejor experiencia de usuario al momento de comer en Vapiano.

IV.c. Canales

Como se ha mencionado, la apertura del local de Vapiano se daría a través de su sistema de franquicias, por lo que se trata de un canal indirecto. Para lograr mayor llegada al segmento objetivo y lograr un mayor conocimiento de la marca, el primer local estaría ubicado en el microcentro porteño, ya que se trata de una zona urbana de alto tránsito donde las personas ponderan al tiempo como una variable fundamental.

En este sentido, al proveer una alternativa saludable y un tipo de comida que no se encuentra actualmente disponible en la modalidad de comida rápida, se podría atraer a los jóvenes adultos que prefieran la opción de comida italiana para alimentarse. Como se ha mostrado previamente, el consumo de pastas en Argentina es cada vez mayor, lo que refuerza la posibilidad de que los clientes prioricen este tipo de comida al momento de elegir una opción rápida y saludable.

IV.d. Relaciones con los clientes

En un comienzo, la estrategia estaría direccionada hacia la adquisición de clientes. Dado que es un local nuevo en el país que ofrecería una propuesta innovadora, el principal reto en un comienzo es superar el desconocimiento. A

través de la ubicación en lugares de alto tránsito y el plan de marketing que será desarrollado en la próxima sección, se buscará mitigar estos factores.

Posteriormente, a través de servicios automatizados se buscará la retención de los clientes adquiridos. La idea detrás de este tipo de relacionamiento es brindar una experiencia de calidad consistente cada vez que un cliente asiste a un Vapiano, así como también entre las distintas franquicias, en caso de una potencial expansión. Lo que se buscaría es brindar un servicio coherente en cada local que también permita brindar cierta flexibilidad de acuerdo a las preferencias de los consumidores.

IV.e. Fuentes de ingreso

La principal fuente de ingreso sería la venta de los productos ofrecidos en el menú de Vapiano. En este sentido, la determinación de los precios resulta un aspecto fundamental para las ganancias del emprendimiento. Si bien esto será analizado en detalle posteriormente, la idea sería ubicarse próximos respecto al precio de las alternativas de comida rápida. Se podría incluir un precio levemente mayor, dado que se trata de un producto más fresco y saludable.

De hecho, según un estudio realizado por Nestlé, el 58% de los consumidores estaría dispuesto a pagar más por productos naturales y orgánicos. Por lo tanto, esto permitiría un margen mayor para captar más participación del mercado a pesar de tener un precio levemente superior.

Por otra parte, posteriormente se podrían incorporar otras fuentes de ingreso en el futuro como merchandising de Vapiano a través de platos, tazas y otros productos similares. Esta línea de productos ocuparía un porcentaje bajo del total de ingresos, pero serviría para lograr un mayor contacto con el cliente y un mayor conocimiento de la marca.

Otra idea que se puede considerar a futuro es la de alquilar el local de Vapiano para eventos como una nueva fuente de ingresos. Como se detallará posteriormente, Vapiano abrirá los días hábiles de 11:00 a 19:00, por lo que posee una capacidad ociosa en el turno de la noche y los fines de semana. Por lo tanto, la idea de alquilar el local podría servir como una forma de obtener una nueva forma de ingresos y solventar los gastos fijos existentes.

IV.f. Recursos clave

Los recursos clave para el éxito de este modelo de negocio están principalmente relacionados con los componentes físicos e intelectuales. Respecto a los primeros, la ubicación del lugar resulta un factor fundamental. Si bien se ha elegido el microcentro de la Ciudad de Buenos Aires como el primer lugar, existen varios lugares que cumplen con los requisitos de ser zonas urbanas de alto tránsito rodeados de oficinas que podrán ser considerados en caso de una futura expansión.

Por lo tanto, la disponibilidad de lugar, así como también la potencial ubicación dentro del microcentro porteño son elementos a considerar. Más específicamente, los costos de cada localización, así como el flujo de personas que transitan estos lugares serán analizados con mayor detalle.

Por su parte, los recursos intelectuales están asociados con el *know-how* para llevar adelante el negocio. Afortunadamente, Vapiano asiste a sus franquiciados en la puesta en funcionamiento del local, así como también en la gestión de las operaciones. Además, también brinda capacitación para mitigar los problemas que puedan surgir respecto de los recursos humanos.

IV.g. Actividades clave

Las actividades clave en este negocio serían los canales de distribución y el relacionamiento con los clientes. Dado que la preparación de la comida seguiría procesos estandarizados y automatizados relativamente simples, el modo en el que se contacta al cliente y cómo se relaciona con este último son actividades vitales para el éxito del emprendimiento.

IV.h. Sociedades clave

Las relaciones más importantes para desarrollar este negocio serían con la casa matriz de Vapiano y los proveedores. La primera será fundamental en un comienzo, ya que brindará su experiencia y conocimiento para que la puesta en funcionamiento sea llevada a cabo de acuerdo a las mejores prácticas.

Por su parte, la sociedad con los proveedores será de gran importancia para garantizar que los productos sean frescos y de calidad, así como también para que los clientes experimenten calidad consistente en los productos de

Vapiano en los distintos centros de distribución que potencialmente se puedan abrir.

IV.i. Estructura de costos

Si bien esto será analizado en mayor detalle más adelante, los principales costos estarían relacionados con el pago del canon de franquicia a Vapiano, el alquiler del local, la compra constante de materias primas y los salarios para los empleados del local. En caso que el modelo resulte exitoso, se buscará ampliar la cantidad de locales para poder aprovechar los beneficios en economías de escala.



V. Plan de Marketing

Cuando hablamos de Plan de Marketing nos referimos a un documento que explica las acciones específicas del área de marketing en pos de lograr resultados específicos. Un plan de marketing, entonces, es una herramienta fundamental para poder visualizar de forma integral el futuro y cumplimiento de los objetivos del negocio. Dicha planificación permite identificar problemas y oportunidades para afrontar de una forma consolidada el camino del éxito.

A la hora de armar un plan de marketing, son diversas las cuestiones que deben tenerse en cuenta. En primer lugar, es importante realizar un análisis estratégico tanto del mercado, de la empresa y de los consumidores. Estas cuestiones las hemos estado analizando en las secciones previas de este trabajo investigando el comportamiento de la industria, de los competidores, del negocio e incluso las fortalezas y amenazas de Vapiano. Por otro lado, pudimos investigar el comportamiento de nuestros futuros clientes y definir, con precisión, nuestro segmento *target* y las necesidades que este enfrenta.

Ahora bien, para un exitoso plan de marketing también es importante realizar un análisis del denominado "Marketing mix". El marketing mix está formado por un conjunto de cuatro variables interdependientes: el Producto, el Precio, la Plaza y la Promoción. A continuación, evaluaremos cada una de ellas en función de la estrategia de marketing a implementar en Vapiano.

V.a. Producto

Uno de los principales aspectos del concepto del producto es la necesidad que este conlleva. Ya hemos mencionado anteriormente en este trabajo que la necesidad existe ya que el estado deseado de los consumidores no es el real. Lo que hemos podido detectar es que quienes siguen un estilo de vida *healthy* y *fitness* poseen un problema a la hora del almuerzo para conseguir un plato saludable y de calidad pero en un periodo de tiempo rápido, es decir, bajo la modalidad del *fast food*.

Prácticamente no existen restaurantes en la Ciudad de Buenos Aires que gocen de estas características y aquellos que ofrecen dicha modalidad, poseen

otra deficiencia: la falta de oferta de pastas (en modo saludable), una de las comidas predilectas de los argentinos y fundamental dentro de una alimentación deportiva. De esta manera, considerando el interés creciente de los *Millennials* por mantener una dieta saludable y la carencia de tiempo disponible dada la vorágine de la vida profesional moderna, creemos que nos encontramos frente a una necesidad latente en la nueva generación de consumidores.

Cuando hablamos de Producto, según Levitt (1995), hablamos de una combinación entre lo tangible y lo intangible. El autor establece que por lo general, cuando la parte tangible del producto es difícilmente diferenciable, entonces la diferenciación va a depender de los atributos que representen la cuestión intangible.

En el caso de Vapiano, dado que lo intangible posee un valor muy grande, consideramos que estamos hablando de producto y servicio a la vez. Esto es así ya que el producto se refiere a la comida italiana en versión saludable (siendo la más fuerte las pastas), sin embargo la forma de adquirir el producto resulta esencial. Es decir, la rapidez en el servicio, la posibilidad para el cliente de crear su plato y de formar parte del proceso de preparación creemos constituyen la parte intangible y en este caso esencial del producto y que lo complementan como un servicio.

Levitt (1995) también explica que un mismo producto posee diversas caracterizaciones y es esencial identificarlas para que este satisfaga las necesidades de los consumidores. Por un lado, se encuentra el producto genérico que es aquello que constituye la apuesta básica del producto. En este caso, el producto genérico es la comida en sí misma ya sea las pastas, ensaladas o pizzas que ofrece Vapiano. Luego, habla del producto esperado, que incluye las características que el cliente considera absolutamente esenciales para la compra de producto. Para el caso de Vapiano, las cuestiones que hacen al producto esencial es el servicio que a este acompaña: es decir, los tiempos en la entrega y cobro, que los productos utilizados sean frescos, que la calidad de la comida sea superior y que el precio sea razonable al mercado.

Luego, el autor presenta el producto agregado que se refiere a las características que no son requeridas por el cliente pero que las valora y agrega valor al producto. Consideramos que en el caso de Vapiano esto es la forma

innovadora de pago, la presentación de los alimentos en bowls y el acondicionamiento de los locales haciendo énfasis en la modernidad y la naturaleza, ofreciendo al cliente un ámbito excepcional para su almuerzo.

En cuanto a la marca, si bien hoy en día no está posicionada en el mercado por su ausencia, sí es reconocida a nivel mundial. En este sentido, creemos que hacer énfasis en su internacionalización será clave ya que ello generará curiosidad tanto en aquellos que ya la conozcan por experiencias en el exterior como para aquellos que no han tenido la oportunidad pero que, indudablemente, querrán ser parte de un fenómeno internacional tal como sucedió con la llegada de Starbucks a Argentina.

V.b. Precio

La definición del precio es otro de los conceptos fundamentales del Marketing Mix, esto es así ya que por un lado define la posición del producto y por otro, la predisposición de los consumidores a comprarlo. Para determinar el precio, entonces, los autores Nagle y Holden (1998) establecen que es necesario tener en cuenta tres variables: el costo, el valor y la competencia.

En primer lugar, el costo es una variable necesaria para la determinación del precio pero no es suficiente. Esto significa que es necesario tenerlo en cuenta para determinar el valor mínimo al cual se debe vender pero luego, resulta fundamental entender cuánto es lo que el consumidor está dispuesto a pagar. En la siguiente sección realizaremos un análisis más exhaustivo del análisis de costos pero, en principio, nuestro valor mínimo para los platos de Vapiano, sería de \$250 para los platos de pastas, \$200 para las ensaladas y \$220 para las pizzas. Este precio incluye la bebida en conjunto con el plato para las tres especialidades mencionadas.

Luego, al hablar de valor los autores se refieren a la elasticidad precio de la demanda para entender cómo impacta en el consumidor una modificación en el precio. Analizaremos entonces algunas cuestiones que definen la posibilidad de aumentar o no los precios:

Conocimiento de sustitutos: la competencia en este momento es relativamente baja ya que prácticamente no existen otros restaurantes que ofrezcan exactamente el mismo producto, de hecho casi ninguno de los

restaurantes de comidas saludables ofrecen pastas *healthy*. En ese sentido, podría elevarse el precio.

Relación calidad- precio: hemos visto que los consumidores argentinos están dispuestos a pagar un poco más por alimentos frescos, saludables y de calidad. Esto permitirá definir un precio mayor al de las comidas no saludables.

Generar un valor exclusivo: ello dependerá del lugar que logremos obtener en el mercado. Consideramos que en el caso de vender el concepto de Vapiano de una forma adecuada y consolidándonos en el mercado, podremos generar dicho valor al proveer un producto distinto en un tiempo diferencial.

Coste de cambio: es importante tener en cuenta que aquí estamos hablando de un bien que no es esencial y el coste de cambiar de producto es bajo. Con lo cual el precio deberá ser sutilmente más alto y no significativamente ya que podríamos correr el riesgo de perder demanda.

Finalmente, los autores proponen analizar cuál es la estrategia de precios de los competidores, en qué medida estos utilizan el precio como una estrategia de marketing. En este sentido, nuestros competidores colocan sus precios por encima del mercado tradicional de alimentos, esto es, los restaurantes de comida saludable poseen precios más elevados. Sin embargo, creemos que una práctica imitable es la de colocar menús especiales con descuento; por ejemplo, que cada día de la semana haya un plato diferenciado que posea un precio especial que sea menor que el resto de la oferta. De esta manera, creemos que nuestra conducta en relación a la competencia debería ser de adaptabilidad.

V.c. Plaza

Cuando hablamos de “plaza” en el concepto de Marketing Mix nos referimos a la estrategia de distribución a utilizar. El rol del canal de distribución es facilitar al consumidor la obtención del servicio. Más precisamente, según el autor Hoffman (2007), un canal de distribución es “una red de organizaciones que crean utilidad de tiempo, de lugar, de posesión para los consumidores y usuarios comerciales”. Para ello, es necesario según el autor, definir la estructura del canal que se encuentra formada por tres variables: la extensión del canal, la intensidad del canal y por último, los intermediarios.

Al hablar de la extensión del canal se refiere la cantidad de niveles que hay en el canal. En el caso de Vapiano se trata de un canal de tres niveles; esto es así ya que los productores de las materias primas entregan sus productos a Vapiano y luego el local tiene el contacto final con el consumidor. En segundo lugar, Hoffman (2007) plantea la idea de intensidad del canal, refiriéndose a la cantidad de intermediarios que participan en el canal de distribución. En el caso de Vapiano, éste será de carácter exclusivo ya que el consumidor solo podrá comprar platos de Vapiano exclusivamente en el local. Por último, los intermediarios son, según el autor, los tipos de intermediarios que se eligen para el canal de distribución. Probablemente, quienes provean a Vapiano sean mayoristas ya que gozan de una mejor oferta de precios. Sin embargo, Vapiano mismo adquiere un carácter de minorista dado que le vende a los consumidores finales en cantidades limitadas.

Ahora bien, Hoffman (2007) establece que la estructura del canal de distribución depende, a su vez, otros tres factores: las tareas de distribución, los aspectos económicos de las tareas de distribución y por último, el deseo de la administración por controlar la distribución. En el caso de Vapiano, el más importante es el control de la distribución; esto es así por dos motivos. En primer lugar, porque Vapiano debe tener el mayor control posible de sus proveedores en términos de calidad, de manera tal de ofrecer el producto esperado a los clientes y cumplir con los requisitos de Vapiano a nivel mundial.

En este sentido, dado que en este caso se trata de una franquicia, el concepto de poder presentado por Hoffman (2007) adopta una gran importancia. Esto se debe a que la casa matriz tendrá un poder importante sobre nosotros dado que debemos adaptarnos a los requerimientos y especificaciones establecidas por la franquicia. Es por ello que el canal de distribución será corto y controlado, con la menor cantidad de intervinientes posibles.

Ahora bien, la ubicación del canal será clave para que la distribución y llegada a los consumidores sea efectiva. En efecto, Vapiano establece ciertos lineamientos ideales a seguir dado que otorgan una importancia clave a la selección del local para su negocio de *real estate*. Esta propuesta la definen dentro de la empresa como “The Ideal Vapiano Real Estate” y consiste en las siguientes cuestiones a tener en cuenta:

1. Ubicación

Ubicación céntrica en ciudades con al menos 100.000 habitantes, en un área rodeada de calles comerciales y oficinas.

2. Tamaño

Entre 600 y 1000 m², un sótano de 300 m². En caso de tener más de un piso, se requiere un ascensor de carga.

3. Exterior

Preferiblemente en una esquina o en una ubicación visible y altamente frecuentada. El frente debe tener ventanas altas y grandes (al menos 10 metros), en edificio moderno o en edificio antiguo de calidad o incluso en un edificio antiguo remodelado.

4. Interior

Techos altos y espacios muy luminosos. Estos deben ser lo más cuadrados posibles debido a las cocinas vidriadas. Debe haber un espacio de guardado de stock y, en lo posible, una terraza.

5. Equipamiento técnico

Se requiere un sistema de ventilación con aire acondicionado, al menos 5 o 6 cambios de aire en el salón y 10 cambios en la cocina. Conexión eléctrica y de gas. Separador de grasa. El tamaño de los baños depende de las condiciones locales.

6. Barrio

Locales exclusivos, boutiques, librerías, oficinas de empleados y área residencial.

7. Demografía

Dentro de un radio de 1km es necesario:

- 10.000 oficinistas
- 10.000 a 20.000 habitantes que ganen al menos un salario medio
- Al menos un rango de edad de entre 20 y 65 años.
- No puede haber inquilinos en la parte superior del local

8. Criterios de alquiler

Contrato de largo plazo con opciones, con garantía bancaria. Sin restricciones de horario ni de oferta gastronómica. Sin asociaciones publicitarias.

Creemos que, en base a los criterios de Vapiano y las propias consideraciones del mercado argentino, el primer local se encontrará en la zona de microcentro, donde la exposición y tránsito de los potenciales consumidores es muy significativa. Dicho local cuenta con las habilitaciones gastronómicas requeridas. El local que estimamos óptimo queda ubicado en la calle Florida al 900, esquina Paraguay¹.

El peso de Vapiano, entonces, influirá en el desarrollo de criterios de selección de los miembros del canal, es decir de los proveedores de las materias primas utilizadas por la franquicia para realizar los platos de comida. Las franquicias poseen estándares de calidad que deben cumplirse y ello será fundamental para determinar quiénes cumplen con las especificaciones de calidad de Vapiano.

Otro aspecto importante a tener en cuenta en la efectividad del canal de marketing es la logística. Según Hoffman (2007) ello consistente en el planeamiento, implementación y control de los flujos físicos de los materiales y de los productos finales de su punto de origen a su punto de uso. La logística, constituye entonces un sistema formado por diferentes factores como el transporte, manejo de materiales, inventarios, almacenaje y empaque.

Con respecto al transporte, dado que en un principio solo contaremos con un local, creemos que no es conveniente controlarlo sino que por el contrario quede a cargo de los proveedores; que la recepción de los productos sea directamente en el local en el que comenzarán las operaciones. El tiempo de procesamiento de pedidos será un factor fundamental para seleccionar a nuestros proveedores, esto es así ya que nuestros productos se caracterizan por ser frescos, con lo cual debemos recibirlos frecuentemente a primera hora del día para poder contar con los insumos necesarios para ofrecerles el mejor producto a nuestros clientes.

Siguiendo esta lógica, el control de inventarios entonces en algunos productos deberá ser mínimo para no incurrir en desperdicios. En este sentido, las pastas secas o algunos ingredientes para la masa de pizzas o postres (como por ejemplo harinas) podrán mantenerse en stock durante un periodo más

¹ Recuperado de: <https://www.zonaprop.com.ar/propiedades/florida-900-esq.-paraguay-31613118.html>

extenso. Sin embargo, en lo que a vegetales refiere, este debería ser solo de un día y medio, ya que deberán renovarse para que sean lo más frescos posibles. El almacenaje de los productos será en el mismo local, ya que habrá un espacio dedicado especialmente a ello.

V.d. Promoción

Cuando hablamos de promoción, nos referimos a la estrategia de comunicación utilizada para dar a conocer los productos al cliente e influenciarlo a comprarlos. Dentro de la estrategia de promoción, veremos específicamente el concepto de publicidad que es el que principalmente afecta a Vapiano. Según el autor Hoffman (2007), la publicidad tiene como objetivo informar al consumidor final acerca de los productos del anunciante y los beneficios de la marca, tratando de influir en su decisión. La publicidad agrega valor modificando las percepciones del consumidor.

El autor explica que la publicidad puede ser de carácter directo o indirecto. Es directa cuando se llega al consumidor sin medios intermediarios, como por ejemplo a través de correo postal o electrónico; y es indirecta cuando se utilizan medios para realizar una comunicación masiva. En el caso de Vapiano, la comunicación hacia sus clientes *target* será tanto directa como indirecta, la metodología elegida será especificada con mayor detalle a continuación. Ahora bien, el autor establece que la estrategia de publicidad cuenta con 5 actividades: establecimiento de los objetivos de publicidad, elaboración del presupuesto de publicidad, establecimiento del posicionamiento de marca, creación de los mensajes publicitarios y selección de los medios publicitarios.

El primer objetivo de la publicidad de Vapiano será la exposición exhaustiva de la llegada de una marca internacional e innovadora al país, de forma tal que en los primeros tres meses de operaciones, al menos el 40% de los consumidores *target* tenga conocimiento de la existencia de Vapiano en Buenos Aires. Así, la idea sería atraer no solo a aquellos que ya han probado la experiencia de Vapiano sino también a aquellos que desconocen el concepto pero que la llegada de un local internacional a la Argentina les resulta sumamente intrigante. En este sentido, en primer lugar, se comunicará la llegada

de Vapiano a modo de generación de curiosidad y luego, se hará hincapié en la transmisión del concepto que hace a las características de Vapiano.

Luego, Hoffman (2007) habla del establecimiento del posicionamiento de marca y con ello se refiere a lo que la empresa desea que los consumidores *target* piensen de la marca. La idea en este sentido, siguiendo los lineamientos que propone Vapiano, es posicionarnos como el restaurant de comida saludable de mayor calidad y fresca en sus ingredientes, ofreciendo el mejor servicio de *fast good* del país. Es por ello que, para cumplir con esta meta, debemos realizar un foco muy importante en la relación con los proveedores, así como también en la efectividad y eficiencia del sistema de pagos innovador que ofrece Vapiano.

La cuarta actividad que presenta el autor es la creación de los mensajes publicitarios. Para ello, contaremos con el apoyo de la casa matriz de Vapiano y un analista de marketing digital propio para entender la efectividad de los mensajes adaptados a la sociedad argentina. Creemos que las técnicas que podríamos utilizar es la de anuncios informativos y recomendaciones de *influencers*. Consideramos que la elección del *influencer* que utilicemos para promocionar la llegada de Vapiano al país será fundamental; esto es así ya que, como afirma un estudio del Asian Journal of Business Research (2017), su perfil y credibilidad resulta un factor clave para influir en la intención de compra de sus seguidores, que en la gran mayoría son *Millennials*.

En este sentido, creemos que las siguientes personalidades se ajustan a nuestras necesidades dado su estilo de vida *healthy* y *fitness* y su alto nivel de seguidores: Agustina D'andria (@AgusDandri), Florencia Fernández (@TheHealthyBlogger) y Laura Romano (@IntegralNutricion). Por último, Hoffman (2007) habla de la selección de los medios publicitarios y explica que un mensaje no entregado a los clientes indicados, en el momento oportuno y con la frecuencia adecuada, no es un mensaje publicitario efectivo. Para ello, la selección del medio y el vehículo publicitario resulta de gran importancia.

De esta manera, en primer lugar planteamos presentar mensajes de curiosidad en la ciudad pero que el objetivo sea generar intriga en el consumidor *target* y búsqueda de información por parte del cliente. Para ello, la primera idea es en los dos meses previos a la apertura del local de Vapiano colocar carteles en la Ciudad de Buenos Aires que contengan los siguientes mensajes:

- Mensaje publicitario 1: “Algo nuevo está llegando a Buenos Aires...” (Ver **Anexo E**)
- Mensaje publicitario 2: “Pronto vas a descubrir un nuevo concepto de Comida Saludable” (Ver **Anexo F**)

El objetivo es presentar en forma de carteles en las avenidas más importantes de Capital Federal como Av. Callao, Av. Santa Fe, Av. Las Heras y Gral Paz así como también en las principales calles de microcentro como Av. Corrientes y Av. Alem y la zona de Retiro. A su vez, haremos uso de los espacios publicitarios de la app Instagram de forma tal que aparezcan estos mismos mensajes en la pantalla de inicio de un gran número de posibles consumidores de Vapiano.

Para el lanzamiento del local, el objetivo es llevar a cabo un evento de apertura donde participen los principales *influencers* del mundo *fitness* y *healthy* y que gozan de un alto número de seguidores en sus cuentas.

Una vez iniciadas las operaciones del local comercial la estrategia de publicidad será diferente a la de la primera etapa. Por un lado, haremos uso del correo electrónico para hacerle llegar a los consumidores novedades y ofertas sobre Vapiano. Dicha información la obtendremos a través del pago ya que el recibo será de carácter digital. Sumado a ello, se habilitará la página web de Vapiano localizada para Argentina de manera tal de proveer información a los clientes. Resulta importante aclarar que el desarrollo del link de Argentina en la página web de Vapiano queda a cargo de Vapiano casa matriz que se responsabiliza de la centralización de los sitios digitales de los países en los que se posee franquicias.

El objetivo es que se encuentre disponible antes de la apertura del local para que, cuando los posibles consumidores vean las publicidades puedan buscar el nombre Vapiano en internet y ofrecerles la página web para que empiecen a familiarizarse con el concepto. Asimismo, se utilizarán los espacios publicitarios de Facebook para promocionar el conocimiento de Vapiano así como también descuentos y promociones para consumir en el local. Finalmente, utilizaremos la famosa aplicación TripAdvisor para aumentar el nivel de llegada a los clientes objetivo, dado que es una de las herramientas más utilizadas para recomendaciones gastronómicas en el país.

Dado que nuestro cliente *target* pertenece a la generación *Millennial* es que hemos decidido que no utilizaremos métodos tradicionales como la televisión, la radio o la prensa para realizar publicidad. Consideramos que es fundamental estar en los medios que más utilizan y, teniendo en cuenta que los individuos pertenecientes a la generación *Millennial* poseen, la mayor parte de su tiempo, un smartphone en la mano y revisan constantemente las redes sociales.

A su vez, utilizaremos publicidad en el punto de venta, esto es, dentro del propio local. Sin embargo, para ello haremos uso de pizarras y banners donde mostrar ofertas y promociones así como contar beneficios específicos, por ejemplo, del plato del día (Ver **Anexo G**). El objetivo es no utilizar papel de forma tal de ser consistentes con el ambiente de preservación de la naturaleza que busca transmitir Vapiano con el aspecto de sus locales.

En base a lo expuesto, creemos que realizar tareas de marketing digital resulta muy importante para entender el éxito o no de nuestra propuesta de estrategia de marketing. Para ello, consideramos oportuno invertir en la integración a nuestro equipo de un profesional con altos conocimientos de *analytics* de manera tal de gestionar nuestras campañas en las redes sociales.

Según lo analizado en base al plan de marketing, la estrategia de Vapiano se centra, principalmente en la diferenciación. Según Porter (1991), existen tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, estrategia de enfoque y diferenciación. La primera tiene lugar cuando la empresa busca posicionar a su marca como la más accesible del mercado y la segunda refiere a la posibilidad de dirigirse a un nicho del mercado, se trata de una estrategia en la que no existen competidores dado que es un grupo con necesidades inusuales o que, por algún motivo, sus necesidades no se encuentran satisfechas por la oferta.

Asimismo, la estrategia de diferenciación tiene lugar cuando los productos de la empresa gozan de atributos que los diferencian categóricamente de sus competidores. En este sentido, creemos que uno de los aspectos claves de Vapiano en su estrategia es diferenciarse de la competencia al ofrecer productos que sus competidores aún no están ofreciendo, y con un servicio claramente diferenciador en calidad y velocidad.

Por último, debemos hacer referencia al presupuesto de marketing. El presupuesto de publicidad constará de dos etapas: durante el primer año, la inversión en marketing a realizarse será mayor dado que necesitaremos de ciertas herramientas de publicidad para la correcta comunicación, al tratarse de un local que por primera vez llega al país. Sin embargo, luego de los primeros meses de operatoria, y a partir de los años siguientes, dejaremos de incurrir en ciertos costos. En el **Anexo H** se encuentran los supuestos para realizar las estimaciones, a su vez, dada la situación actual del país y las metas gubernamentales, consideramos un porcentaje anual de inflación del 25% para el 2019, del 20% para 2020, y del 17% para 2021. Esto será desarrollado de manera más extensa en la sección de Costos, finanzas e inversión.

Presupuesto de Marketing				
Concepto	2018	2019	2020	2021
Influencers	\$ 360.000	\$ 1.440.000	\$ 1.728.000	\$ 2.021.760
Google Adwords	\$ 54.000	\$ 216.000	\$ 360.000	\$ 540.000
Facebook e Instagram ads	\$ 9.000	\$ 36.000	\$ 72.000	\$ 108.000
Cartelería		\$ 404.000	\$ -	\$ -
Evento Lanzamiento		\$ 300.000	\$ -	\$ -
Diseño Gráfico cartelería		\$ 30.000	\$ 37.500	\$ 46.875
Analista Marketing Digital	\$ 94.500	\$ 477.750	\$ 573.300	\$ 670.761
Descuentos corporativos		\$ 367.637	\$ 536.295	\$ 713.699
Merchandising		\$ 360.000	\$ 450.000	\$ 562.500
TOTAL	\$ 517.500	\$ 3.631.387	\$ 3.757.095	\$ 4.663.595

VI. Operaciones del negocio

En esta sección se describirá el proceso de gestión de las operaciones que utilizará Vapiano para lograr una ventaja competitiva en la industria gastronómica. Para ello, se clasificará a los procesos entre centrales, es decir, aquellos fundamentales para la operatoria normal de la organización; y de soporte, aquellos que apoyan a las actividades centrales de la empresa. Los primeros se dividirán a su vez entre operaciones de atención al público y de cocina y almacenamiento para facilitar el análisis propuesto.

VI.a. Actividades centrales

Localización

Como se ha mencionado en el plan de marketing, el nuevo local de Vapiano estaría ubicado en la esquina de Florida y Paraguay, por lo que se encontraría en un lugar tradicional del microcentro porteño. El local contará con 750m², por lo que se encuentra dentro de los requisitos demandados por Vapiano para ser franquicia de la marca. De acuerdo a los estándares de la industria, la proporción entre salón y cocina es de 2 a 1. Esto quiere decir que el tamaño del salón sería de 500m² y el de la cocina, incluyendo el espacio de los cajeros y vitrinas de bebidas/postres, sería de 250m². El contrato de alquiler sería por cinco años con la posibilidad de extenderlo por cinco años más en caso que el negocio funcione de acuerdo a lo esperado.

Operaciones de atención al público

Estas actividades cubren a todas las interacciones del cliente con el local desde su llegada hasta la realización del pago final. Cuando un cliente ingresa al local de Vapiano puede acceder hacia una vitrina de bebidas o hacia el mostrador para ordenar su pedido. En el caso que deseen tomar una bebida junto con su pedido, deberán pasar por la vitrina correspondiente, seleccionar la botella de su gusto y seguir hacia la barra de pedidos.

En la barra de pedidos es recibido por el personal del restaurante, quien le informa cómo funciona el sistema de orden del pedido, la preparación del plato

y el sistema de pago. En ese momento se le hará entrega de una tarjeta magnética donde se cargará todo lo que vaya consumiendo y servirá como método de “cash-out” una vez que desee retirarse del establecimiento. Allí mismo se le informará de una penalidad pecuniaria en el caso de extravío de la tarjeta.

Una vez recibida la tarjeta, los clientes pueden observar las distintas variedades de pasta, pizzas y ensaladas y consultar a la persona encargada de tomar el pedido sobre las especificidades de cada variedad. Una vez elegido el plato, se carga el pedido a la tarjeta magnética y el cliente se dirige hacia la barra continua donde se encuentran los cocineros preparando los pedidos, ya que solamente los separa un espacio vidriado.

Al finalizar su tarea, los cocineros en persona entregan el plato a los clientes, quienes se dirigen hacia su mesa en caso que deseen comer en el local; o se dirigen a las cajas registradoras en caso que el pedido sea para llevar. Un procedimiento similar aplica en caso de desear ordenar postre o cafés. El proceso puede verse ilustrado en el flujograma de elaboración propia exhibido en el **Anexo I**.

Operaciones de cocina y almacenamiento

Estas operaciones incluyen todas aquellas actividades implicadas desde la recepción de los insumos hasta la entrega del producto final a los clientes. En este sentido, los pedidos de materia prima serán realizados dependiendo de la frescura de los productos en cuestión. Los insumos no perecederos, como las verduras, serán pedidos tres veces por semana con el objetivo de mantener la cantidad suficiente para cubrir la demanda de Vapiano y mantener la frescura de sus materias primas. Por su parte, los insumos perecederos serán cubiertos a través de un pedido semanal, ya que no es necesario realizarlo con una frecuencia menor y no se cuenta con el espacio logístico para almacenar un mayor volumen.

Dado que la relación con los proveedores será particular en un comienzo, ya que los estándares de calidad fijados son altos y se trata de un negocio nuevo, lo más razonable sería pagarles a los proveedores al contado como una señal de buena voluntad para desarrollar una relación comercial a largo plazo.

Posteriormente se podría pensar en realizar un pago semanal, suponiendo la conformidad de ambas partes y el deseo de continuar con el vínculo.

Una vez recibidos los insumos, en caso que corresponda, estos serán lavados adecuadamente y puestos a secar, para luego ser refrigerados en sus envases para la conservación. Además, el encargado del local deberá asegurar la correcta recepción de la mercancía, tanto en cantidades como en calidad, así como también verificar las fechas de caducidades de los insumos.

De esta manera, el encargado del local será el encargado de la gestión de inventario. Este será realizado con el sistema de información que utiliza Vapiano a nivel global, Microsoft Azure. Este sistema automatiza el sistema de pedidos de modo que se mantiene constantemente la base de datos con los ingresos y egresos de mercadería para conocer el nivel de inventario actual, así como también el ideal y la cantidad de cada uno de los insumos que deberá ser solicitado en el siguiente pedido. Esto es verificado por el encargado del local, quien debe ejecutar la orden del pedido.

Pasando al ámbito de la cocina, habrá 6 cocineros en el primer año de funcionamiento, dos por cada especialidad de plato (pasta, pizza y ensaladas). A su vez, cada uno de ellos contará con un asistente de cocina. Los asistentes son los que realizan el trabajo previo a la elaboración del plato y dejan los ingredientes a disposición para que el cocinero pueda preparar el plato rápidamente frente al pedido del consumidor.

El personal de cocina trabajará seis horas por día, de 10:00 a 16:00. Si bien el turno de atención al público es de 11:00 a 15:00, se calcula una hora de trabajo previo para la fabricación de pasta y preparación de los demás ingredientes, así como también una hora posterior para dejar en condiciones la cocina para trabajar el día siguiente.

A partir de las 15:00 comienzan los turnos de cafetería, donde solamente se venderá café y postres. Los postres se comprarán pre-hechos y disponibles para freezar. El café, por su parte, será provisto por la marca internacional Illy, a través de la adquisición de su máquina para preparar café y un pedido semanal de cápsulas.

Respecto a la atención en este horario, quedará a cargo de los encargados de tomar los pedidos, quienes deberán quitar los postres de las

vitricas para entregárselo a los clientes y preparar el café en el momento. Asimismo, los cajeros también trabajarán todo el día y cumplirán la misma función que durante el turno del almuerzo.

Equipamiento requerido

El equipamiento requerido para poner en funcionamiento el primer local de Vapiano está relacionado con la adquisición de maquinaria, equipos tecnológicos, utensilios de cocina, y artículos complementarios. La maquinaria incluye, a grandes rasgos, la máquina de elaboración de pasta (*pasta manifatura*), los hornos pizzeros/pasteleros, las cuccipastas, la cámara frigorífica, heladeras bajo mesada, freezers, abatidores, lavavajillas industrial y la máquina de café Illy, entre otros.

Respecto a los equipos tecnológicos, se adquirirán cámaras y alarmas de seguridad, cajas registradoras computarizadas, un servidor de hardware y iPads de exhibición con el menú, entre otros. Los utensilios de cocina incluyen todos los elementos necesarios para preparar las pastas, pizzas y ensaladas; y por artículos complementarios entendemos elementos necesarios como los uniformes de los empleados y extintores, entre otros elementos.

Control de calidad

El control de calidad puede ser definido a partir de dos enfoques: calidad en los procesos y la calidad en la visión de los clientes. El primer enfoque hace referencia al cumplimiento de estándares de calidad de reconocimiento internacional como la norma ISO 9001. Esto serviría como una forma de garantizar a los clientes que los procedimientos realizados en Vapiano se encuentran en línea con las mejores prácticas a nivel internacional.

Por el otro lado, la calidad en la visión de los clientes podría ser reflejada a través de encuestas de satisfacción atadas a premios o descuentos y un monitoreo continuo de las redes sociales. El analista de marketing sería el encargado de realizar este seguimiento y establecer métricas para medir estos resultados.

VI.b. Actividades de soporte

Administración

Si bien la administración central del negocio estará a cargo de los fundadores, adicionalmente se contratará un empleado administrativo encargado de efectuar los pagos a los proveedores y monitorear los ingresos por clientes; llevar a cabo el registro de operaciones diarias en el sistema, pagar las expensas, gastos e impuestos necesarios, así como también liquidar los sueldos de los empleados. Esta persona reportará directamente al encargado del local, quien supervisará y efectuará el mismo algunas de estas tareas.

Mantenimiento y limpieza

El personal de limpieza será contratado directamente por la empresa y constará de cuatro personas. Una de ellas será el jefe del equipo y reportará directamente al encargado frente a cualquier eventualidad. El personal se dividirá entre las zonas de cocina, salón y baños. Las cuatro personas trabajarán full-time y se dividirán por sectores dependiendo del horario del día. A modo de ejemplo, durante el turno del almuerzo se requerirá un mayor trabajo en la cocina que durante el turno de cafetería, por lo que las áreas de trabajo serán rotativas.

Subcontratación

Las actividades subcontratadas están vinculadas con la asesoría legal y arquitectónica ligada con la constitución de la sociedad y remodelación del local, respectivamente. La asesoría legal también sería contratada frente a cualquier contingencia legal. Asimismo, también se subcontratarían el asesoramiento fiscal para las presentaciones de declaraciones juradas y el mantenimiento de tecnología de la información para el sistema de software seleccionado por Vapiano.

VII. Costos, finanzas e inversión

VII.a. Inversión inicial

A través de un estudio detallado de las necesidades básicas para poner en funcionamiento un local de Vapiano, la inversión inicial calculada sería de alrededor de 40 millones de pesos. Esta cifra surge de los siguientes conceptos:

Concepto	Total
Equipamientos y maquinarias	\$ 6.000.000
Equipos tecnológicos	\$ 1.262.000
Utensillos de cocina	\$ 500.000
Muebles en general	\$ 4.920.000
Decoración	\$ 4.000.000
Remodelación	\$ 11.000.000
Gastos de constitución	\$ 1.160.000
Gastos de alquiler	\$ 3.208.000
Gastos de organización	\$ 3.000.000
Gastos imprevistos/ajustes	\$ 5.262.675
Total	\$ 40.312.675

Notas:

Equipamiento y maquinarias: Incluye las maquinarias incluidas en la sección de operaciones como equipamiento requerido.

Equipos tecnológicos: Incluye los equipos tecnológicos mencionados en la sección de operaciones.

Utensillos de cocina: Incluye todos aquellos elementos necesarios para preparar los platos del menú.

Muebles en general: Alude a todo el mobiliario del local, es decir, las mesas, sillas y estantes, así como también la vajilla, las bandejas y otros elementos.

Decoración: Monto estimado a partir de los datos provistos por Vapiano para los franquiciantes interesados, ya que los componentes de este rubro los define la casa matriz.

Remodelación: Costo calculado a partir de datos encontrados en la industria sobre el costo de refaccionar un local de comidas desde cero. El monto surge de calcular aproximadamente 500U\$S por metro cuadrado refaccionado.

Gastos de constitución: Incluye gastos notariales, inscripción en los registros públicos, licencias municipales, trámites en el ministerio de salud y otros trámites:

Gastos de alquiler: Monto calculado a partir de la suma de la seña del alquiler, los sellos del contrato de alquiler y la comisión de la inmobiliaria. La seña fue considerada como el pago de dos meses del alquiler por adelantado y la comisión de la inmobiliaria fue calculada como el 3% del total del contrato.

Gastos de organización: Contiene los gastos involucrados para la realización de estudios preliminares, estudios de factibilidad y asesoría para la puesta en marcha del negocio.

Gastos imprevistos/ajustes: Como en toda inversión de esta magnitud, es precio incluir una partida de erogaciones no planificadas. Este monto fue calculado como el 15% del subtotal de la suma de los gastos anteriormente mencionados.

VII.b. Estructura de capital

Con el objetivo de hacer frente a esta inversión inicial, se ha definido la siguiente estructura de capital:

Estructura de capital	
Concepto	Monto
Capital social	
Capital propio	\$ 15.459.464
Inversores F&F	\$ 14.853.211
Subtotal capital social	\$ 30.312.675
Deuda financiera	
Préstamo bancario	\$ 10.000.000
Subtotal deuda	\$ 10.000.000
Inversión inicial	\$ 40.312.675

Esta estructura fue calculada a partir de los recursos disponibles por Paula y Miguel, así como también el supuesto de la imposibilidad de cubrir la totalidad

de la inversión inicial a través de capital propio. Por lo tanto, se ha recurrido a un préstamo bancario para cubrir el monto restante. El capital propio aportado por Paula y Miguel alcanza para mantener el 51% del capital y, por lo tanto, mantener el control en la toma de decisiones de la organización. El capital restante será aportado por familiares y amigos interesados en el plan de negocios formulado.

VII.c. Capacidad del local

Para determinar los potenciales ingresos de Vapiano es fundamental atender en primer lugar a la capacidad del local para luego realizar ciertos supuestos básicos y proyectar las ventas. Como se ha mencionado previamente, el local alquilado consta de 750m², de los cuales 500m² corresponden al salón donde se encontrarán los comensales y 250m² de cocina. Este espacio permite una capacidad máxima de 250 personas por turno en Vapiano.

Dado que el turno mediodía consta de cuatro horas (11:00 a 15:00) se supone que habrá cuatro turnos de una hora cada uno. Esta suposición se basa en el tiempo que una persona promedio dispone para comer en su horario laboral. Por lo tanto, en caso de rotación perfecta de los comensales, el local cuenta con la capacidad de albergar 250 personas por cada uno de los cuatro turnos establecidos, por lo que posee una capacidad máxima de 1000 personas en el rango horario del almuerzo.

En el primer año se contará con seis cocineros, dos por cada especialidad de la casa (pizzas, pastas y ensaladas). En este sentido, se parte del supuesto que cada cocinero puede elaborar cuatro platos en simultáneo. Esto se debe a que los elementos se encuentran preparados previamente por los asistentes de cocina, por lo que solo resta cocinarlos en el momento. Las cuccipastas, así como también el tamaño de los hornos de pizza y la facilidad de preparar ensaladas con los componentes al alcance de la mano, permiten llegar al supuesto que estos cuatro platos pueden ser elaborados simultáneamente por cada cocinero en un lapso de ocho minutos, tiempo considerado más que razonable por especialistas de la industria.

Con estos números se puede arribar a la capacidad de preparación máxima por cocinero diaria. Para realizar una proyección más realista, se ha decidido suponer que en el primer año se trabajará a un 75% de la productividad máxima. Este porcentaje se eleva levemente los años siguientes hasta un 80%, ya que se considera que con mayor tiempo se logrará una mayor eficiencia operativa. Asimismo, cada año se agregará un cocinero, con su correspondiente ayudante, para hacer frente a la creciente demanda. Estos supuestos se pueden ver plasmados en la siguiente tabla:

Concepto	2019	2020	2021
Capacidad del local (personas)	250	250	250
Turnos almuerzo	4	4	4
Duración por turno (minutos)	60	60	60
Capacidad instalada máxima	1000	1000	1000
Tiempo preparación almuerzo (en minutos)	8	8	8
Cantidad de platos por cocinero simultáneamente	4	4	4
Cantidad de preparación máxima de platos por cocinero diaria	120	120	120
Cantidad de cocineros contratados	6	7	8
Capacidad de preparación máxima diaria	720	840	960
Porcentaje de productividad estimado	75%	80%	80%
Preparación estimada diaria	540	672	768

A partir de los datos mencionados es posible pasar al siguiente supuesto básico sobre la consumición de los platos elaborados. La hipótesis inicial es que todo lo producido será consumido. Si bien este supuesto parece excesivamente ambicioso, esto no significa que en todo el turno almuerzo se consumirán los platos elaborados. Los porcentajes de ocupación proyectados para el turno del almuerzo se pueden observar en el siguiente cuadro:

Horario	Almuerzo											
	2019				2020				2021			
	11:00 a 12:00	12:00 a 13:00	13:00 a 14:00	14:00 a 15:00	11:00 a 12:00	12:00 a 13:00	13:00 a 14:00	14:00 a 15:00	11:00 a 12:00	12:00 a 13:00	13:00 a 14:00	14:00 a 15:00
% promedio de ocupación por turno	40%	50%	60%	50%	50%	60%	70%	60%	60%	70%	80%	70%
Cantidad de clientes por turno	100	125	150	125	125	150	175	150	150	175	200	175

Como se puede observar, si bien el porcentaje de ocupación progresa con el correr de los años debido a un mayor conocimiento de la marca y una potencial fidelización de los clientes, la ocupación no llega al máximo en ningún momento.

Siguiendo esta línea, para cumplir con el objetivo de que se consume todo lo producido es necesario realizar una serie de supuestos sobre el excedente.

En primer lugar, todos los empleados que trabajen en el local de Vapiano tendrán el almuerzo gratis. Esto puede ser considerado como un beneficio extra para los empleados y un incentivo para que puedan disfrutar el fruto de su esfuerzo una vez culminado su turno de trabajo.

Por otra parte, el remanente de los platos elaborados será vendido como viandas entre las 17:00 y las 19:00 para que sean entregadas a las personas a la salida de su trabajo. Para incentivar la compra, estos platos serán vendidos con un 50% de descuento, es decir, cercanos a su costo de elaboración. Cada día habrá un plato del día por cada especialidad que será vendido con este descuento. De esta manera, cada cocinero sabrá qué preparar como excedente en caso de no estar totalmente ocupado.

El objetivo detrás de esta medida está vinculado con lograr un mayor conocimiento de la marca y reducir las pérdidas de aquellos platos no consumidos en su correspondiente turno. En este sentido, el destino de la totalidad de los platos puede verse ilustrado en la siguiente tabla:

	Almuerzo		
	2019	2020	2021
Total de platos consumidos por día	500	600	700
Excedente para empleados	23	25	27
Excedente diario para la venta	17	47	41

En cuanto al turno merienda, aquí no habría problemas respecto al excedente, ya que los platos dulces son comprados semanalmente y frizados en el local. Por lo tanto, el cálculo de platos vendidos surge de los supuestos realizados sobre el porcentaje de ocupación en los distintos horarios. Lógicamente, el local se encontrará menos ocupado en este turno, ya que el foco del negocio se encuentra en el turno de almuerzo. Los supuestos mencionados se pueden ver graficados a continuación:

Cafetería/Take-away									
Horario	2019			2020			2021		
	15:00 a 16:20	16:20 a 17:40	17:40 a 19:00	15:00 a 16:20	16:20 a 17:40	17:40 a 19:00	15:00 a 16:20	16:20 a 17:40	17:40 a 19:00
% promedio de ocupación	30%	40%	40%	40%	40%	50%	40%	50%	50%
Cantidad de personas	75	100	100	100	100	125	100	125	125

De acuerdo a estos números, el total de platos preparados por día se puede ver sintetizado en este cuadro:

Cafetería/Take-away			
	2019	2020	2021
Total de platos preparados	275	325	350

VII.d. Ventas

La cantidad de platos vendidos diariamente ya ha sido explicada en el apartado anterior. Para anualizar dicho montos, se ha tenido en cuenta que Vapiano solo trabaja los días hábiles, por lo que al total de estos días habría que descontar los días feriados. Estos números se exhiben en la siguiente tabla:

Concepto	Días
Días hábiles por semana	5
Semanas al año	52
Días hábiles al año	260
Feridos	16
Días que trabaja Vapiano	244

Siguiendo esta línea, solo resta definir los precios a los que se venderán los productos para estimar las ventas. Para facilitar el cálculo, se ha tomado un precio medio por variedad de comida. Este número ha sido obtenido a través de un análisis tanto de la competencia local como de los precios de Vapiano en países de la región, como Perú o Chile. Los precios promedios por especialidad son los siguientes:

Plato	Precio promedio
Pasta	\$ 250
Ensaladas	\$ 200
Pizza	\$ 220

Cabe destacar que este precio incluye el plato y la bebida correspondiente, por lo que actuaría como un combo. Una vez definidos estos precios, es importante asignar qué porcentaje del total de pedidos corresponderá a cada especialidad. Esta estimación surge de una proporción razonable de los gustos de los consumidores teniendo en cuenta que la pasta es el centro del negocio y refleja los siguientes resultados:

Plato	Preferencia (%)
Pasta	40%
Ensaladas	30%
Pizza	30%

A partir de todos los datos mencionados, es posible estimar el total de ventas anualizado. El precio definido es calculado a través de una combinación de las tablas anteriores, ya que incluye el precio medio por plato y se pondera por el porcentaje de preferencia definido. El volumen de ventas surge de los platos vendidos por día para cada uno de los turnos y su multiplicación por los días que trabaja Vapiano, explicitados anteriormente.

Se asume que los precios aumentarán de acuerdo a la inflación. Este supuesto será fundamental a lo largo de estas proyecciones, ya que también aplica para la gran mayoría de los costos. Debido a la dificultad de predecir esta variable en el país y a la falta de estimaciones confiables, se ha decidido realizar una estimación propia que puede ser considerada más que razonable para los estándares del mercado. Esta proyección se puede observar en la siguiente tabla:

	2019	2020	2021	2022	2023
Inflación proyectada	25%	20%	17%	15%	13%

Una vez definidas todas estas variables y descriptos los supuestos básicos, el cuadro de ventas por año es el siguiente:

Concepto	2019	2020	2021
Platos vendidos por año (almuerzo)	122.000	146.400	170.800
Platos vendidos por año (excedente)	4.148	11.468	10.004
Platos vendidos por año (merienda)	67.100	79.300	85.400
Ingreso medio ponderado almuerzo	\$ 226,00	\$ 271,20	\$ 317,30
Ingreso medio ponderado excedente	\$ 113,00	\$ 135,60	\$ 158,65
Ingreso medio ponderado merienda	\$ 130,00	\$ 156,00	\$ 182,52
Total ventas	\$ 36.763.724	\$ 53.629.540,80	\$ 71.369.885,81

Para determinar el costo de ventas se realizó un análisis más amplio de la industria de los restaurantes. Esta alternativa surgió a partir de la dificultad de determinar el costo unitario de cada plato, dada la amplia variedad ofrecida por Vapiano. Por lo tanto, se calculó este monto como el 50% de las ventas, monto que surge de la mayoría de los restaurantes de este tipo de comidas. Este monto incluiría tanto al costo de las materias primas, al personal involucrado en la elaboración de los platos y el costo de los servicios utilizados en la producción. A continuación, se puede observar un desglose de estos últimos dos componentes:

Mano de obra directa				
2019				
Personal	Cantidad	Remuneración mensual	Total mensual	Total anual
Cocinero pasta	2	\$ 20.000	\$ 40.000	\$ 520.000
Cocinero pizza	2	\$ 20.000	\$ 40.000	\$ 520.000
Preparador de ensalada	2	\$ 20.000	\$ 40.000	\$ 520.000
Asistente cocinero pasta	2	\$ 15.000	\$ 30.000	\$ 390.000
Asistente preparador de ensalada	2	\$ 15.000	\$ 30.000	\$ 390.000
Asistente cocinero pizza	2	\$ 15.000	\$ 30.000	\$ 390.000
Subtotal mano de obra			\$ 210.000	\$ 2.730.000
Cargas sociales			\$ 54.600	\$ 709.800
Bonus empleados				\$ 455.000
Total mano de obra directa			\$ 264.600	\$ 3.894.800

Concepto	2019	2020	2021
Alquiler	\$ 6.720.000	\$ 8.064.000	\$ 9.434.880
Expensas	\$ 600.000	\$ 720.000	\$ 842.400
Luz	\$ 480.000	\$ 576.000	\$ 673.920
Gas	\$ 36.000	\$ 43.200	\$ 50.544
Agua	\$ 60.000	\$ 72.000	\$ 84.240
Total	\$ 7.896.000	\$ 9.475.200	\$ 11.085.984

Cabe destacar que los sueldos del personal de cocina son *part-time*, ya que trabajan solamente cinco horas al día. Las cargas sociales son calculadas como el 26% del total de los sueldos, monto estimado como la media de estas contribuciones para los empleados de un restaurante. A su vez, se ha decidido otorgar un bono equivalente a dos sueldos mensuales para aquellos empleados que cumplan con los niveles de producción estimados en el apartado de capacidad.

Respecto a los demás costos fijos, los montos fueron obtenidos a través de consultas a restaurantes de tamaños y horarios de atención similares. El costo del alquiler es el mismo que el detallado en la sección de Operaciones. El supuesto básico para el aumento de los costos en los años siguientes es un crecimiento en línea con la inflación estimada.

VII.e. Gastos sociales y fiscales

Esta cuenta incluye los salarios de los empleados administrativos, así como también los gastos en impuestos diferentes al de ganancias. Por lo tanto, esta partida incluye las remuneraciones del encargado del local (\$35.000 mensuales), de los cinco cajeros (\$22.500 mensuales cada uno), del empleado administrativo (\$25.000 mensuales) y los cuatro empleados de mantenimiento y limpieza (\$20.000 mensuales cada uno). A estos montos deben agregarse las cargas sociales y el bonus detallados previamente.

A su vez, otras partidas, como el abono de software del sistema de información utilizado, los pagos mensuales de seguridad, así como también los gastos de internet y teléfono son incluidos en este concepto. Finalmente, el impuesto al cheque (0,6% de las ventas), impuestos inmobiliarios (2% de las ventas) e impuesto a los ingresos brutos (3% de las ventas) también forman parte de los gastos sociales y fiscales. A continuación se puede observar en forma gráfica la información provista:

Concepto	2018	2019	2020	2021
Salario encargado	\$ 105.000	\$ 455.000	\$ 546.000	\$ 638.820
Salario cajeros	\$ 337.500	\$ 1.462.500	\$ 1.755.000	\$ 2.053.350
Empleado administrativo	\$ 75.000	\$ 325.000	\$ 390.000	\$ 456.300
Mantenimiento y limpieza	\$ 240.000	\$ 1.040.000	\$ 1.248.000	\$ 1.460.160
Bonus empleados	\$ -	\$ 547.083	\$ 656.500	\$ 768.105
Cargas sociales	\$ 196.950	\$ 995.692	\$ 1.194.830	\$ 1.397.951
Alarma y camaras	\$ 45.000	\$ 180.000	\$ 216.000	\$ 252.720
Abono software	\$ 30.000	\$ 120.000	\$ 144.000	\$ 168.480
Internet y Teléfono	\$ 12.000	\$ 48.000	\$ 57.600	\$ 67.392
Impuesto al cheque	\$ -	\$ 220.582	\$ 321.777	\$ 428.219
Impuestos inmobiliarios	\$ 183.819	\$ 735.274	\$ 1.072.591	\$ 1.427.398
IIBB	\$ -	\$ 1.102.912	\$ 1.608.886	\$ 2.141.097
Total gastos sociales y fiscales	\$ 1.225.269	\$ 7.232.044	\$ 9.211.184	\$ 11.259.992

VII.f. Amortizaciones

Los montos calculados surgen de la avocación de los costos definidos en la inversión inicial que pueden ser depreciados a lo largo de su vida útil. Los supuestos de la vida útil de cada uno fueron tomados a partir del promedio de la industria y pueden exhibirse en la siguiente tabla:

Concepto	Vida útil
Equipamientos y maquinarias	10
Equipos tecnológicos	5
Utensillos de cocina	3
Muebles en general	3
Decoración	3
Remodelación	5

Siguiendo esta línea, el total de amortizaciones por año es el siguiente:

Concepto	2019	2020	2021
Equipamientos y maquinarias	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
Equipos tecnológicos	\$ 252.400	\$ 252.400	\$ 252.400
Muebles y utensillos	\$ 166.667	\$ 166.667	\$ 166.667
Muebles en general	\$ 1.640.000	\$ 1.640.000	\$ 1.640.000
Decoración	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333
Remodelación	\$ 2.200.000	\$ 2.200.000	\$ 2.200.000
Total amortizaciones	\$ 6.192.400	\$ 6.192.400	\$ 6.192.400

VII.g. Intereses

Para calcular estos montos, se partió del préstamo tomado y supuestas tasas de interés reales. El préstamo sería por \$10.000.000 con duración de un año, con renovación a fin de cada año para actualizar la tasa correspondiente. La totalidad del préstamo se deberá abonar al final del año 5. La tasa de interés real calculada fue tomada como un 5% mayor que la inflación proyectada para cada año. Por lo tanto, en el siguiente cuadro pueden observarse las tasas de interés utilizadas:

Deuda financiera	2019	2020	2021
Tasa de interés	30%	25%	22%

VII.h. Cuadro de resultados proyectado y consolidado

Una vez definidas todas estas variables, es posible arribar al Estado de Resultados proyectado para los años 2018, 2019, 2020 y 2021. Resulta importante aclarar que en el año 2018 solo se tiene en cuenta algunas partidas y por el período de 3 meses porque funcionará solamente durante los últimos meses del año. Esto será detallado posteriormente en la sección de Plan de implementación. La alícuota utilizada para calcular los Impuestos a las Ganancias es del 30% para los años 2019, 2020 y 2021:

Estado de Resultados				
Concepto	2018	2019	2020	2021
Ventas	\$ -	\$ 36.763.724	\$ 53.629.541	\$ 71.369.886
Costo de ventas	\$ -	\$ -19.484.774	\$ -27.887.361	\$ -36.398.642
Resultado bruto	\$ -	\$ 17.278.950	\$ 25.742.180	\$ 34.971.244
Gastos de comercialización	\$ -517.500	\$ -3.631.387	\$ -3.757.095	\$ -4.663.595
Gastos sociales y fiscales	\$ -1.225.269	\$ -7.232.044	\$ -9.211.184	\$ -11.259.992
Gastos de franquicia	\$ -4.000.000	\$ -2.389.642	\$ -3.485.920	\$ -4.639.043
Amortizaciones	\$ -	\$ -6.192.400	\$ -6.192.400	\$ -6.192.400
Resultado operativo	\$ -5.742.769	\$ 4.025.877	\$ 9.287.980	\$ 14.408.615
Intereses	\$ -	\$ -3.000.000	\$ -2.500.000	\$ -2.200.000
Resultado antes de impuestos	\$ -5.742.769	\$ 1.025.877	\$ 6.787.980	\$ 12.208.615
IIGG	\$ -	\$ -307.763	\$ -2.036.394	\$ -3.662.584
Resultado neto	\$ -5.742.769	\$ 718.114	\$ 4.751.586	\$ 8.546.030

A partir de estos números, resulta importante destacar algunos ratios financieros relevantes:

	2019	2020	2021
Resultado bruto/ventas	47%	48%	49%
EBIT/Ventas	11%	17%	20%
Resultado neto/Ventas	2%	9%	12%

Estos ratios coinciden con la media de la industria, principalmente si se tiene en cuenta el año 2021, momento a partir del que se considera que la empresa se encuentra relativamente madura y mantendrá un crecimiento relativamente estable. Por lo tanto, para realizar las proyecciones hasta el año 2023 (año en el que finalizaría el contrato de alquiler), se consideró que en los últimos dos años se mantendría un resultado operativo de alrededor de 20% de las ventas y amortizaciones que continúen siendo del mismo porcentaje sobre las ventas.

VII.i. VAN

El Valor Actual Neto fue calculado utilizando el costo de la deuda definido previamente, la tasa impuestos a las ganancias mencionada (30%) y el costo de capital propio. Este último fue supuesto como un 10% mayor que la inflación. Dado que el riesgo que asumen los inversores es mayor que el costo de deuda, se supuso que un 5% más que el costo de deuda era un porcentaje más que razonable para compensar a los inversores por este riesgo. A continuación se detallan las tasas utilizadas tanto para el costo de capital propio como el de deuda:

	2019	2020	2021	2022	2023	Promedio
Costo de deuda	30%	25%	22%	20%	18%	23%
Costo de equity	33%	30%	27%	25%	23%	28%

A partir de estos datos, se puede calcular el WACC de 24,65%. De esta manera, solo resta conocer los cashflows anuales del período por el que dura el contrato para traerlos a valor presente con la tasa mencionada y de esta manera calcular el VAN. El detalle del cálculo se exhibe a continuación:

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Cash Flow	\$ -46.055.443,62	\$ 10.218.277,47	\$ 15.480.379,78	\$ 20.601.014,95	\$ 23.536.333,74	\$ 26.596.057,12
Valor Presente	\$ -46.055.443,62	\$ 8.197.575,18	\$ 9.963.158,63	\$ 10.636.818,99	\$ 9.749.215,77	\$ 8.838.037,56
VPN	\$ 1.329.362,51					

VII.j. TIR

Dados los datos mencionados, se puede calcular una TIR de 25,98%. Este dato resulta alentador al ser mayor que el costo promedio del capital, por lo que sugiere una inversión atractiva. Si bien esta es la interpretación de la TIR aisladamente puede resultar insuficiente, al analizarla en conjunto con un VAN positivo, se refuerza la idea de la rentabilidad del proyecto.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Cash flow	\$ -46.055.444	\$ 10.218.277	\$ 15.480.380	\$ 20.601.015	\$ 23.536.334	\$ 26.596.057

TIR	25,83%
-----	--------

VII.k. Período de repago

El cálculo de los flujos acumulados puede observarse en la siguiente tabla:

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Cash flow	\$ -46.055.444	\$ 10.218.277	\$ 15.480.380	\$ 20.601.015	\$ 23.536.334	\$ 26.596.057
Flujo acumulado	\$ -46.055.444	\$ -35.837.166	\$ -20.356.786	\$ 244.229	\$ 23.780.562	\$ 50.376.619

Como se puede observar, el tiempo en el que se recuperará la inversión en términos nominales es cercano a los cuatro años. Esto se debe a la importante suma de dinero que implica la inversión inicial de la instalación de local y la dificultad de lograr un conocimiento de la marca en el nuevo mercado. No obstante, este período de repago se encuentra dentro de los marcos aceptables por la industria y resulta un elemento atractivo para un inversor si se lo analiza en conjunto con las métricas financieras positivas explicadas anteriormente.

VIII. Equipo

En el siguiente apartado, evaluaremos las necesidades y requerimientos del equipo para el exitoso funcionamiento de la franquicia de Vapiano. Los principales socios que llevarán a cabo el proyecto son Paula Bobbio y Miguel Orgoroso, ambos Licenciados en Administración de Empresas y Contadores Públicos. Profesionalmente, Miguel se dedica a las finanzas, teniendo un alto expertise en este rubro y Paula a la gestión de proyectos lo cual le permite poseer una mirada más sistémica de un emprendimiento. En este sentido, sus competencias se complementan. Sumado a ello, comparten las ganas de llevar una vida saludable y de buscar mayor y mejores opciones para ello. Son fieles seguidores de la idea que comer saludable no significa restricción, “light” o estar a dieta y que debe ser un hábito para todos, y para ello debe haber mejores ofertas culinarias.

De esta manera, serán accionarios prioritarios habiendo aportado la mayor parte del capital necesario para llevar a cabo el proyecto, como se ha explicado en el apartado de finanzas. En cuanto a roles, mientras Paula ejercerá el cargo de COO, Miguel será quien se ocupará del cargo de CFO. Sin embargo, ambos estarán involucrados en la toma de decisiones claves para el desarrollo del proyecto, como por ejemplo la contratación de empleados y la relación con los proveedores.

Dentro de las tareas operativas del local, creemos apropiado contar con dos cocineros para el sector de pastas, dos cocineros para el de pizzas y dos para el de ensaladas. Asimismo, el local tendrá tres puestos de toma de pedidos y dos puestos de cobro con lo cual incorporaremos cinco personas a cargo de dichas tareas. También resulta necesaria la presencia de personal de limpieza, de forma tal que contrataremos cuatro empleados full-time para dichas tareas. Asimismo, sumaremos al equipo un empleado administrativo encargado de tareas tales como la recepción de pedidos, emisión de facturas, etc. Finalmente, incorporaremos al equipo de trabajo a una persona con experiencia previa en locales gastronómicos que sea la encargada del local, de forma tal de articular

los recursos humanos de forma eficaz, dicha persona estará en el local a tiempo completo.

Es importante destacar que el entrenamiento y capacitación de los empleados mencionados (incluido el *management*) es desarrollado por Vapiano. Esto significa que la empresa es quien define dichos lineamientos de manera tal de adaptar a los empleados a la cultura de Vapiano y que los procesos sean estandarizados a nivel internacional. Esto es llevado a cabo por la empresa de forma digital a través de dos programas: Vapiano VII Learning y VII Academy.

A su vez, consideramos que una de las tareas claves para llevar a cabo una correcta gestión de la imagen, comunicación y comercialización de Vapiano es contar con un experto en el análisis de datos publicitarios online. Es por ello que contrataremos a una persona especializada en el manejo y gestión de Facebook ads y Google Adwords.

Para la gestión de procesos, resulta importante tener en cuenta que Vapiano es un activo partícipe de los lineamientos y procedimientos a seguir, de manera tal que los procesos sean estandarizados a nivel internacional. Creemos que, a pesar de ser los dueños contadores, resulta conveniente tercerizar esta tarea de forma tal de poder abocarnos a las tareas demandantes que implica el sector gastronómico. Por otro lado, en aspectos legales contaremos con el asesoramiento de Laura Bobbio, una de las hermanas de Paula, abogada especializada en tratamiento de contratos.

IX. Aspectos legales

El aspecto legal resulta crucial a tener en cuenta en nuestro modelo de negocios como franquicia de Vapiano. Esto es así ya que un modelo de franquicia requiere de diferentes cuestiones legales muy específicas del sistema. Sin embargo, así como en cuestiones económicas, Vapiano realiza un seguimiento muy estricto y cuidado con los aspectos legales. Esto es, la empresa posee un equipo robusto de especialistas en cuestiones legales encargado de adaptar los contratos de Desarrollo y Franquicia requeridos por Vapiano a las especificaciones y requerimientos legales del lugar donde se abrirá la nueva franquicia.

De esta manera, es Vapiano quien se encarga de desarrollar el *framework* legal según sus necesidades y las del país de destino. Luego, crea los dos contratos fundamentales para la asociación (el de Desarrollo y el de Franquicia) para proceder a la firma de estos entre las dos partes interesadas y quedar así entablada la asociación.

El otro gran eje de los aspectos legales está relacionado con la creación de la sociedad y las cuestiones legales relacionadas específicamente con el local. En primer lugar, constituiremos una sociedad de tipo Sociedad de Responsabilidad Limitada, siendo Paula Bobbio y Miguel Orgoroso los socios fundadores. Creemos que el motivo por el cual es conveniente optar por este tipo de sociedad radica en el hecho de limitar la responsabilidad, incurrir en costos de constitución y mantenimiento de la sociedad que resultan considerablemente más bajos que en el caso de una S.A e incluso las formalidades a cumplir con la IGJ son menores. Para ello, registramos dicha sociedad en el Registro de Comercio como Va Lontano S.R.L. Consideramos la posibilidad de, en un futuro de crecimiento y apertura de mayor cantidad de locales, transformarla en un tipo de Sociedad Anónima.

Por otro lado, resulta necesario tener en cuenta las habilitaciones necesarias para abrir un local comercial gastronómico. En este sentido, la Ciudad de Buenos Aires cuenta con la Agencia Gubernamental de Control encargada de las habilitaciones y fiscalizaciones a los locales de la Ciudad de Buenos Aires.

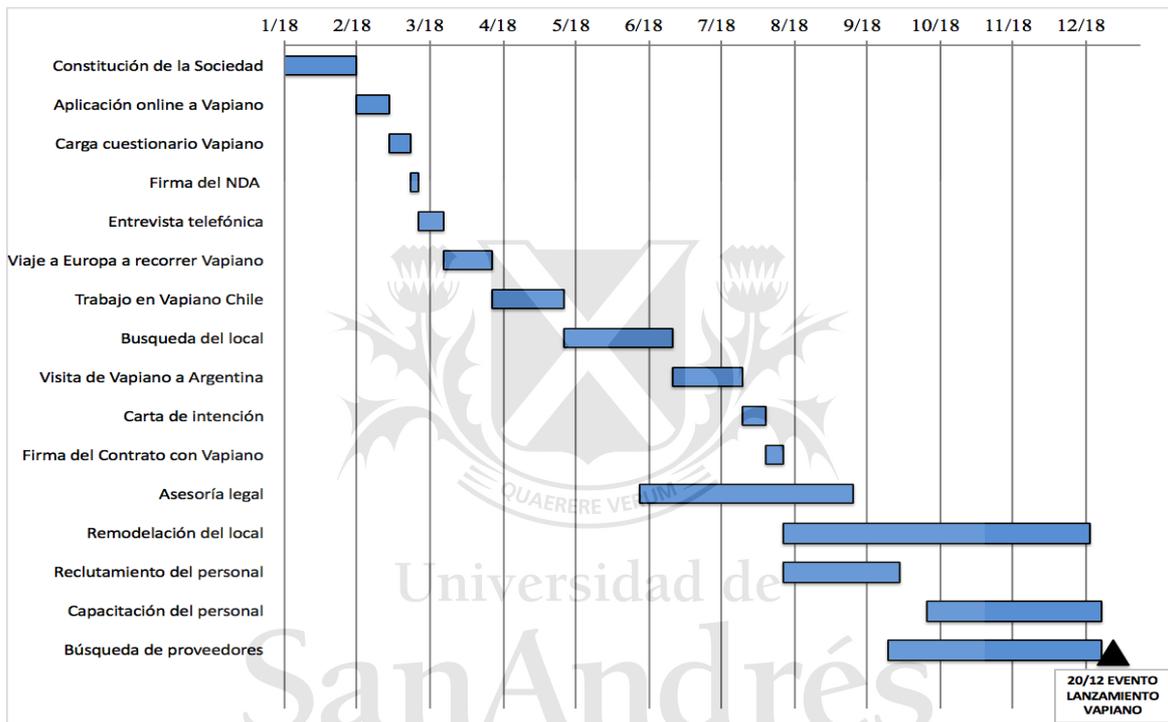
En primer lugar, se requerirá la habilitación de la Ciudad para la obra de modificación y remodelación del local, para ello el arquitecto que contratemos deberá de darla de alta en la AGC y someter la obra a las inspecciones necesarias.

Luego, la AGC cuenta con una Dirección de Higiene y Seguridad Alimentaria para proteger a los habitantes de C.A.B.A. mediante el control de alimentos que se elaboran y distribuyen en la Ciudad. Dicha dirección exige que todas aquellas personas que, en su actividad laboral tengan contacto directo con los alimentos durante su preparación, fabricación, transformación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte, distribución, venta, suministro y servicio, deberán realizar un Curso de Manipulación Higiénica de Alimentos adquiriendo un certificado duradero por 2 años. Es por ello que debemos que asegurarnos la realización de este curso por parte de todos nuestros empleados, ello puede realizarse de manera presencial o virtual. Asimismo, deberemos registrar el establecimiento llevando a cabo la inscripción necesaria en la Dirección General de Higiene y Seguridad Alimentaria.

Finalmente, se requerirá la habilitación del local que, en este caso, es necesaria la acorde para establecimientos de más de 500 m² con el plano de habilitación, de incendios o el de ventilación mecánica. De esta manera, se deberán cumplir con los requisitos necesarios para un local gastronómico como baños, matafuegos, salidas de emergencia, etc. para obtener la aprobación de la habilitación mencionada. Asimismo, deberemos gestionar el Certificado de Aptitud Ambiental requerido por la AGC.

X. Plan de implementación y riesgos

En la siguiente sección presentaremos, mediante un Diagrama de Gantt las actividades necesarias para la puesta en marcha del negocio. El objetivo del proyecto es iniciar las operaciones en enero del 2019 y en base a dicha fecha se realizaron las planificaciones, estimando un periodo de tiempo de puesta en



marcha de aproximadamente 12 meses.

Fuente: elaboración propia

Como hemos mencionado anteriormente, uno de los factores que podrían afectar el proyecto podría ser una tendencia por una gran parte de la población a creer que las harinas resultan perjudiciales para la salud. Sin embargo, creemos que dicho riesgo puede ser mitigado por el hecho de ofrecer diferentes tipos de productos como harina integral, dado que los productos integrales son considerados sanos por la sociedad. Así como también, realizar una fuerte comunicación a través de *influencers* aliados sobre los beneficios alimenticios de la oferta de Vapiano.

Otro de los riesgos es que el salir a comer es uno de los primeros privilegios que las personas comienzan a eliminar cuando su economía personal se ve afectada. De esta manera, Vapiano se ve afectado por los ciclos económicos del país y resulta un riesgo entendiendo que la volatilidad de la economía argentina es muy alta. En el caso de que una recesión económica afecte al país, creemos que los esfuerzos deberán centrarse en buscar formas como descuentos y ofertas para atraer a los clientes.

En el caso de que el negocio no funcione creemos que tenemos diferentes opciones para combatir dicha situación. Por un lado, al ser franquicia contamos con el apoyo económico de Vapiano casa matriz. Esto es, en el caso de que los resultados comiencen a ser negativos, podremos solicitar ayuda para revertir la situación dado que el *background* económico de Vapiano es mayor a nuestras posibilidades. Por otro lado, en el caso de que la única opción resulte en el cierre del negocio, podremos rescindir el contrato de alquiler y el de franquicia, de forma tal de desvincularnos del negocio. En cuanto a los activos especializados, podemos ofrecerlos a Vapiano mismo o a otros negocios de la industria que puedan hacer uso de ellos. En cualquier situación, al ser un solo local no se trata de un número considerable de activos a desechar.

Universidad de
San Andrés

XI. Conclusión

A modo de resumen, la propuesta de abrir una franquicia de Vapiano en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires supone el desafío de ingresar a un mercado maduro y atomizado, como lo es el gastronómico, con el objetivo de lograr un negocio rentable a través de una propuesta diferencial a lo que existe actualmente en el mercado.

Las oportunidades identificadas, así como también el éxito de Vapiano en países de la región con características similares a Argentina resultan factores alentadores para la apertura del local. Asimismo, el valor agregado de ingresar a través de una franquicia supone contar con la experiencia y el *know-how* que al ser replicados correctamente podrían constituir un elemento central del potencial éxito. La gestión de las operaciones, la capacitación del personal y la asesoría administrativa, son otros factores en los que se justifica la decisión de utilizar el sistema de franquicia.

Sumado a estos hechos, el plan financiero descripto resulta alentador para la viabilidad del negocio. Los ratios financieros proyectados se encuentran en línea con la industria y las perspectivas a futuro parecen optimistas. En líneas similares, Vapiano presenta métricas como VAN y TIR atractivos, así como también un periodo de repago más que razonable. Por lo tanto, en la teoría parece un plan de negocio que podría despertar interés para su formulación en la práctica. Resulta importante destacar que siempre existen imponderables, especialmente en un entorno económico tan volátil como el argentino, que podrían afectar las proyecciones realizadas y, en consecuencia, la rentabilidad esperada del negocio.

Considerando todos estos aspectos, la apertura de un local de Vapiano debería ser considerado como un negocio atractivo. Su propuesta diferencial y adaptabilidad a las necesidades del consumidor impulsan el pensamiento de que puede funcionar un negocio de este estilo. Esto se ve reforzado por el conocimiento operacional aportado por la casa matriz y la rentabilidad financiera proyectada.

Si bien la propuesta refiere solamente la apertura de un local, no se descarta la posibilidad de ampliar la propuesta de negocio hacia más locales dentro de Capital Federal y Gran Buenos Aires. Esto se daría una vez probado el éxito del primer local y con mayor posibilidad de acceso a inversores, así como también un mayor poder de negociación para préstamos frente a instituciones financieras, ya que la inversión inicial es alta y el capital propio es uno de las principales limitantes del crecimiento.



Universidad de
San Andrés

XII. Fuentes y bibliografía

- Ávila, Orellana y Vila. 2014. “Implementación de fast food con enfoque de comida rápida a base de pastas”, <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/621374>.
- Blackwell, R; Miniard, P; Engel, J. Comportamiento del consumidor. Ed: thomson. México d.f. 2002. Capítulos 3 y 4.
- Cink Emprende. “Modelo Timmons: 3 claves para emprender”, <https://cink-emprende.es/formacion-blog/modelo-timmons-claves-para-emprender/>, (Consultado: 22/07/2018)
- Ciudad Autónoma de Buenos Aires. 2017. “Buenos Aires en números”, https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2017/05/2017_05_buenosaires_en_numeros.pdf, (consultado: 22/07/2018)
- Ciudad Autónoma de Buenos Aires. 2018. “La ciudad ofrece más de 750 becas para formarse en oficios gastronómicos”, <http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/ba-capital-gastronomica-ofrece-mas-de-750-becas-en-oficios-gastronomicos>, (consultado: 22/07/2018)
- Clarín. 2018. “Inauguran en el microcentro el primer restaurante de Argentina con el modelo Amazon”, https://www.clarin.com/tecnologia/inauguran-microcentro-primer-restaurante-argentina-modelo-amazon_0_bjo0av-5z.html, (consultado: 22/07/2018)
- Comuidaria. 2016. “La pasta no engorda... si comes con moderacion”, <http://comuidaria.com/la-pasta-no-engorda-si-comes-con-moderacion/> (consultado: 12/01/2018)
- Diario la tercera. 2017. Las 8 tendencias que transforman los hábitos alimenticios. <Http://www.diariolatercera.com.ar/nota/26243-las-8-tendencias-que-transforman-los-habitos-alimenticios/> (consultado: 11/01/2018)

- Digital Me Up. 2017. "What is the impact of social media influencers?", <http://digital-me-up.com/2017/04/06/impact-social-media-influencers/>, (consultado: 22/07/2018)
- Dvoskin, r. Fundamentos de marketing. Buenos aires. Granica. 2004. Capítulo 5.
- Dvoskin, R. Fundamentos de marketing. Buenos aires. Granica. 2004. Capítulo 11.
- Dvoskin, R. Fundamentos de marketing. Buenos aires. Granica. 2004. Capítulo 5
- El Cronista. 2013. "Exportadores y Molineros: quién es quién en el mercado local de trigo", <https://www.cronista.com/negocios/exportadores-y-molineros-quien-es-quien-en-el-mercado-local-de-trigo-20130710-0099.html>, (consultado: 2018)
- El pais de los jovenes. 2017. "Que es el modelo de Timmons de Emprendimiento?", <https://www.elpaisdelosjovenes.com/centro-de-emprendimiento/que-es-el-modelo-de-timmons-de-emprendimiento/>, (consultado: 22/07/2018)
- FONA International. 2018. "Millennials in Transition: 2018 insight trend report", <https://www.fona.com/millennials-in-transition/>, (consultado: 22/07/2018)
- Forbes. 2017. "Food leaders take notice: How Millennials are changing the way we eat", <https://www.forbes.com/sites/deeppatel/2017/08/26/food-leaders-take-notice-how-millennials-are-changing-the-way-we-eat/#745b456f7175>, (consultado: 22/07/2018)
- Freire, andres, "Las franquicias: un sector capaz de generar valor agregado, riqueza y empleo", guia argentina de franquicias, <http://www.gaf-franquicias.com/noticia/las-franquicias-un-sector-capaz-de-generar-valor-agregado-riqueza-y-empleo-por-andy-freire> (consultado: 10/01/2018)
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Habilitaciones y Permisos. <http://www.buenosaires.gob.ar/agc/direcciongeneralhabilitacionesypermisos>, (Consultado: 22/07?2018)

- Goldman Sachs. “Millennials. Coming of age”,
<http://www.goldmansachs.com/our-thinking/pages/millennials/>,
(Consultado: 22/07/2018)
- Grupo dogma gestión, “10 tendencias gastronómicas para atraer clientes en 2017”, <http://www.dogmagestion.com/10-tendencias-gastronomicas-para-atraer-clientes-en-2017/> (consultado: 11/01/2018)
- Guazzone, victoria. “Tendencias gourmet: la nueva gastronomía”, revista noticias perfil, <http://noticias.perfil.com/2017/12/10/tendencias-gourmet-la-nueva-gastronomia/> (consultado: 10/01/2018)
- Hoffman, D. Et al. Principios de marketing y sus mejores prácticas. Thomson, 3° edición 2007. Capítulo 11.
- Hoffman, D. Et al. Principios de marketing y sus mejores prácticas. Thomson, 3° edición 2007. Capítulo 13.
- Inbound Cycle. 2018. “Proceso de compra: ¿Qué es y cómo funciona?”, <https://www.inboundcycle.com/proceso-de-compra-que-es-y-como-funciona/>, (consultado: 22/07/2018)
- Infobae. 2017. “La ciudad entregará 500 becas relacionadas a la gastronomía”, <https://www.infobae.com/sociedad/2017/06/19/el-gobierno-porteno-entregara-500-becas-relacionadas-a-la-gastronomia/>, (consultado: 22/07/2018)
- ISO 9001:2015. “Sistema de gestión de la calidad-requisitos”, <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-4:v2:es>, (Consultado: 22/07/2018)
- La Nación. 2014. “El 48% de los que trabajan en la Capital viven en el conurbano”, <https://www.lanacion.com.ar/1656739-el-48-de-los-que-trabajan-en-la-capital-viven-en-el-conurbano>, (Consultado: 22/07/2018)
- Lendoiro, florencia. “La herencia italiana: argentina, entre los países donde más pastas se consumen”. El cronista, mayo 26, 2016, <https://www.cronista.com/informaciongral/la-herencia-italiana-argentina-entre-los-paises-donde-mas-pastas-se-consumen-20160526-0021.html> (consultado: 10/01/2018)
- Les vergers boiron. “La irresistible ascensión del fast good”, https://www.my-vb.com/es/la_revista/leer/16-la-irresistible-ascension-del-

fast-good-br-olvida-el-fast-food-comida-rapida-pasate-al-fast-good.html
(consultado: 10/01/2018)

- Levitt, T. “el éxito en el marketing a través de la diferenciación” en la esencia del marketing. Vol. 2. R. Dolan (compilador). Ed. Norma, 1995.
- Lim, Xin; Radzol Aifa; Cheah Jun-Hwa; Wong, Mun. 2017. “The impact of social media influencers on purchase intention and the mediation effect of customer attitude.” Mag scholar,
https://www.researchgate.net/publication/321832168_the_impact_of_social_media_influencers_on_purchase_intention_and_the_mediation_effect_of_customer_attitude (consultado: 22/07/2018)
- Manzoni, carlos. “La herencia del paladar italiano”. Diario La Nación,
<https://www.pressreader.com/argentina/la-nacion/20170122/282346859517928> (consultado: 11/01/2018)
- Metrokin, Todd. “Millennials: understanding the past, present, and future of America’s most promising generation”. Ogilvy public relations.
- Microsoft. 2017. “Global restaurant chain dishes on the benefits of cloud computing”, <https://customers.microsoft.com/en-us/story/vapiano>,
(Consultado: 22/07/2018)
- Mullins, John w. 2003. The new business road test. London: prentice hall.
- Nagle, T. Y holden, r.k. estrategia y tácticas para la fijación de precios. Buenos aires. Granica. 1998. (capítulo 2 y 4).
- Nielsen. 2016. “El 53% de los argentinos pagarías más por alimentos o bebidas que no contengan ciertos ingredientes”,
<http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2016/53-por-ciento-de-los-argentinos-pagaria-mas-por-alimentos-o-bebidas-sin-ciertos-ingredientes.html> (consultado: 22/07/2018)
- Osterwalder, A. Pigneur, Y. “Generación de modelos de negocios”,
<http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>, (consultado: 22/07/2018)
- Perez, Beatriz, “Tendencias en el desarrollo de productos de alimentación para 2017”,
<http://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/tendencias-en-el->

desarrollo-de-productos-de-alimentacion-para-2017/ (consultado: 12/01/2018)

- Pollak, Ricardo. 2016. “Estudio panorámico de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva, alimentos saludables”, alimentos saludables - ministerio de ciencia, tecnología e innovación ..., c(consultado: 22/07/2018)
- Porter, M. Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Buenos aires. Rei. 1991. Capítulos 1 y 2.
- Porter, Michael. Competitive advantage. Nueva York. Free press. 1985.
- Sánchez le Monnier, Ana. 2014. “Plan de negocio de la empresa Vapiano”, <https://upcommons.upc.edu/handle/2099.1/24999>.
- Smart Insights. 2017. “Statistics every marketer should know about Millennials in 2017”, <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/statistics-every-marketer-should-know-about-millennials-in-2017/>, (consultado: 22/07/2018)
- Sonatti, Facundo. “Cuántos kilos de pastas secas consumen los argentinos por año”. Apertura, octubre 24, 2014, <http://www.apertura.com/negocios/cuantos-kilos-de-pastas-secas-comen-los-argentinos-por-ano-20141024-0009.html> (consultado: 10/01/2018)
- T-mag, “Nueva tendencia: comer en bowls”, http://www.fernandotrocca.com/magazine/portfolio_page/nueva-tendencia-comer-en-bowls/ (consultado: 12/01/2018)
- Telam. 2015. “La oferta de productos saludables crece en el país a un ritmo sostenido de alrededor del 25% anual”, <http://www.telam.com.ar/notas/201505/104459-la-oferta-de-productos-saludables-crece-en-el-pais-a-un-tirmo-sostenido-de-arededor-del-25-anual.php>, (consultado: 22/07/2018)
- Telam. 2018. “Cuáles son los desafíos de la Argentina en la gastronomía sustentable”, <https://www.telam.com.ar/notas/201806/291186-gastronomia-sustentable-dia-internacional.html>, (consultado: 22/07/2018)

- Telam. 2018. “Pronostican que en la Argentina el consumo masivo crecera 0,7% durante 2018”,
<http://www.telam.com.ar/notas/201803/260205-pronostican-que-en-la-argentina-el-consumo-masivo-crecera-07-durante-2018.html>,
(Consultado: 22/07/2018)
- Teresa’s juicery, “Healthy bowls, todo en un plato”,
<https://teresasjuicery.com/blog/2017/05/09/healthy-bowls-todo-en-un-plato/> (consultado: 10/01/2018)
- Vapiano, “Application Process”, <https://www.vapiano.com/en/franchising-concept/application-process/> (consultado: 22/07/2018)
- Vapiano, “Available territories”, <https://www.vapiano.com/en/franchising-concept/available-territories/> (consultado: 11/01/2018)
- Vapiano, “Franchise requirements”,
<https://www.vapiano.com/en/franchising-concept/franchise-requirements/>
(consultado: 11/01/2018)
- Vapiano, “Our food concept”, <https://www.vapiano.com/en/our-food-concept/our-food-concept/> (consultado: 11/01/2018)
- Vapiano, “Why vapiano?”, <https://www.vapiano.com/en/franchising-concept/why-vapiano/> (consultado: 11/01/2018)
- Weber, james. 2015. “Discovering the millennials’ personal values orientation: a comparison to two managerial populations.” Donahue school of business,
https://www.researchgate.net/publication/282479872_discovering_the_millennials%27_personal_values_orientation_a_comparison_to_two_managerial_populations (consultado: 22/07/2018)
- WebRestaurantStore. 2018. “Front of house vs. Back of house”,
<https://www.webstaurantstore.com/article/5/front-of-house-vs-back-of-house.html>, (consultado: 22/07/2018)
- Woo, eduardo. “Estudio desmitifica mala fama de la pasta: no engorda”. Biobiochile,
<http://www.biobiochile.cl/noticias/tecnologia/ciencia/2016/07/05/estudio-desmitifica-mala-fama-de-la-pasta-no-engorda.shtml> (consultado: 12/01/2018)

- Zonaprop. “Florida 900 Esq. Paraguay”,
<https://www.zonaprop.com.ar/propiedades/florida-900-esq.-paraguay-31613118.html>, (consultado: 22/07/2018)



Universidad de
San Andrés

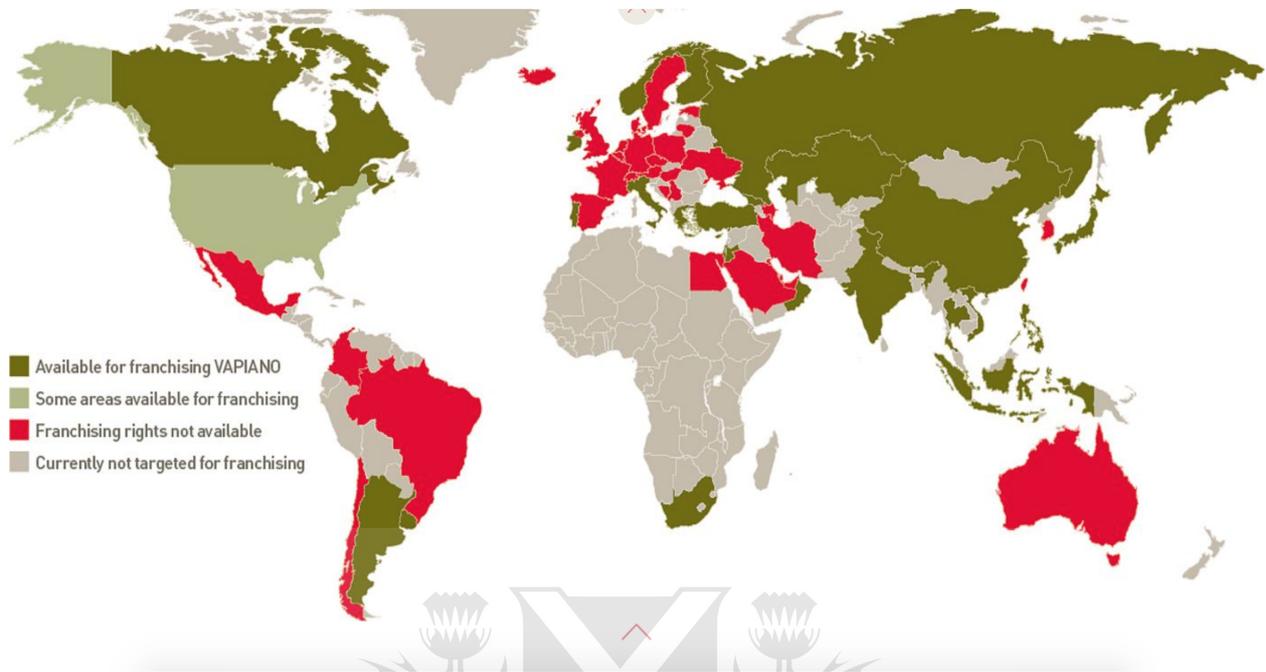
XIII. Anexos

Anexo A: Imágenes del concepto Vapiano





Anexo B: mapa de localizaciones de Vapiano



Universidad de
San Andrés

Anexo C: encuesta para investigación de mercado

Sexo

- Femenino
- Masculino

Esto no sabemos si preguntarlo ya que apuntamos a hombres y mujeres

Edad

- Menor de 18 años
- Entre 18 y 25 años
- Entre 26 y 35 años
- Entre 35 y 55 años

Actividad

- Estudiante
- Profesional

Esto no se porque me parece que SI O SI tienen que ser trabajadores con lo cual...

Tus ingresos son

- Menos de 15.000 netos
- Entre 15.000 y 25.000 netos
- Entre 25.000 y 50.000 netos
- Más de 50.000 netos

Zona de trabajo

- Microcentro/Retiro
- Puerto Madero
- Resto de C.A.B.A.
- GBA Norte
- Otro

¿En tu horario de almuerzo, salís a almorzar con qué frecuencia?

- 1 vez por semana
- 2 veces por semana
- 3 veces por semana
- Todos los días

¿Cuánto tiempo le dedicas a almorzar?

- Media hora
- Una hora
- Dos horas

¿Te identificas con las palabras “healthy” o “fitness”?

- Si
- No

¿Te gusta comer pastas?

- Si
- No

¿Si la respuesta fue sí, con qué frecuencia las consumis?

- Una vez a la semana
- Tres veces a la semana
- Cuatro veces a la semana
- Todos los días

¿Consideras a las pastas como un alimento sano?

- Si
- No

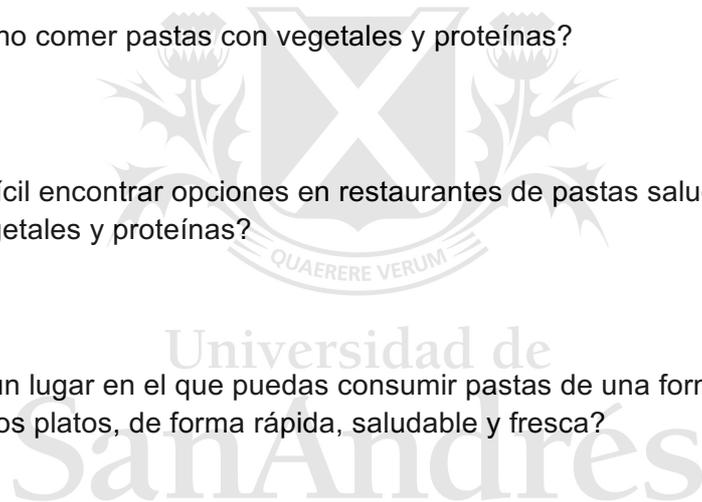
¿Consideras sano comer pastas con vegetales y proteínas?

- Si
- No

¿Consideras difícil encontrar opciones en restaurantes de pastas saludables, con opciones de vegetales y proteínas?

- Si
- No

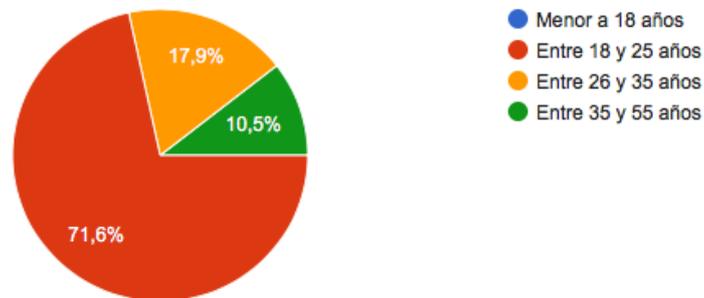
¿Qué opinas de un lugar en el que puedas consumir pastas de una forma diferente: ¿crear tus propios platos, de forma rápida, saludable y fresca?



Anexo D: resultados encuesta investigación de mercado

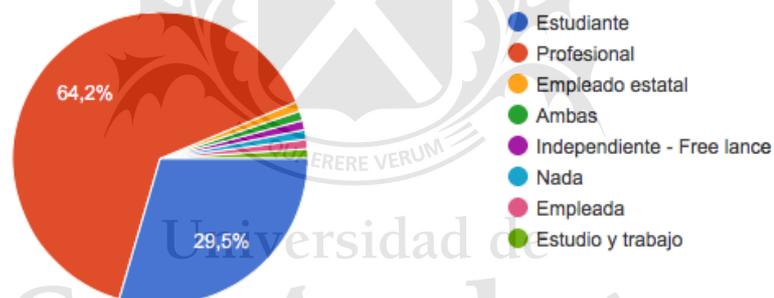
Cuál es tu edad?

95 respuestas



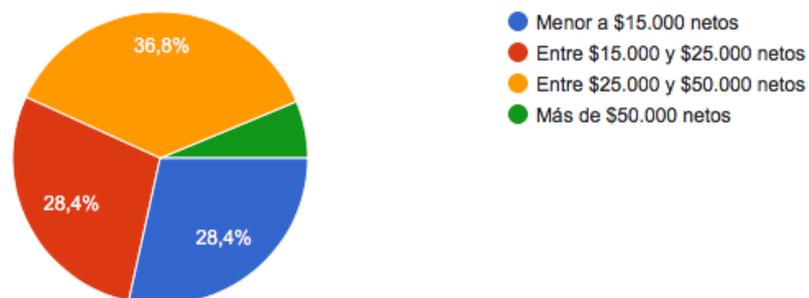
Actividad realizada

95 respuestas



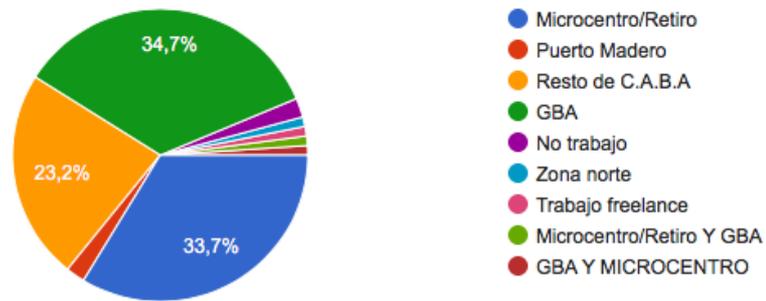
Tus ingresos son...

95 respuestas



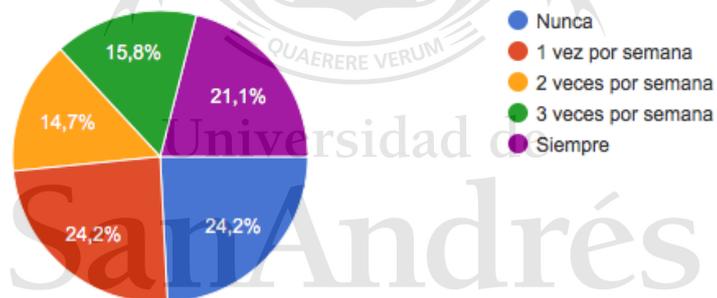
Cuál es tu zona de trabajo?

95 respuestas



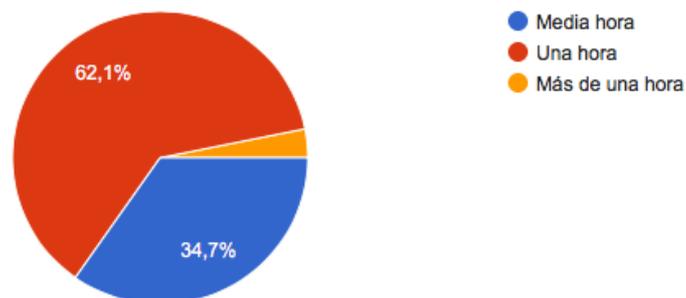
En tu horario de almuerzo, con qué frecuencia salís a comer?

95 respuestas



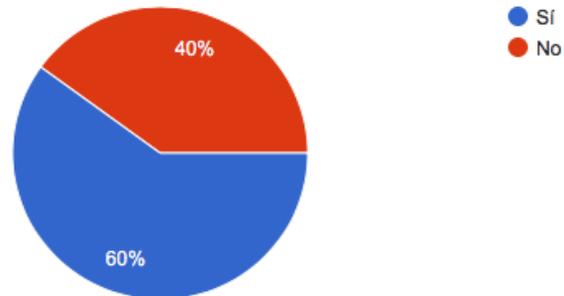
En días laborales, cuánto tiempo le dedicas a almorzar?

95 respuestas



Te identificas con las palabras "healthy" o "fitness"?

95 respuestas



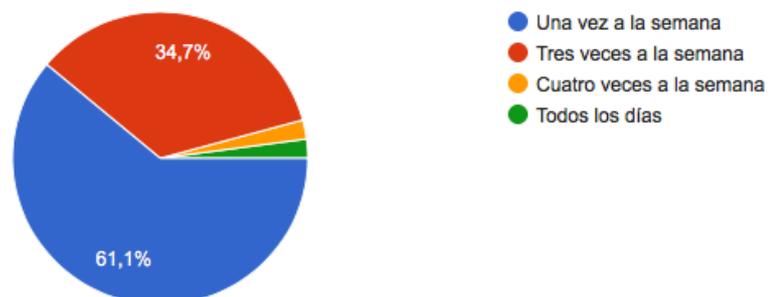
Te gusta comer pastas?

95 respuestas



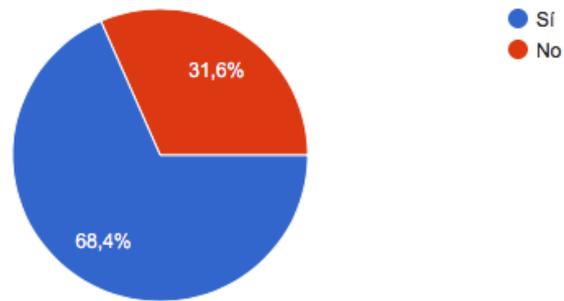
Si la respuesta fue sí, con qué frecuencia las consumis?

95 respuestas



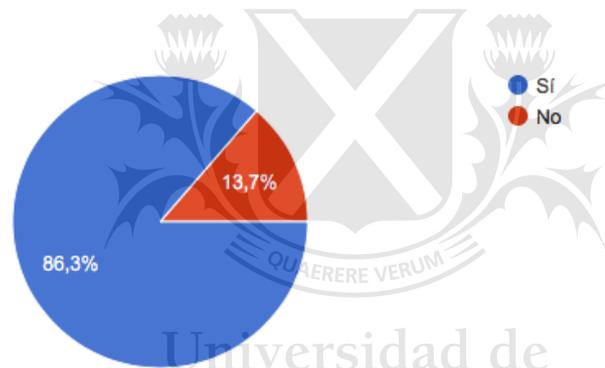
Consideras a las pastas como un alimento sano?

95 respuestas



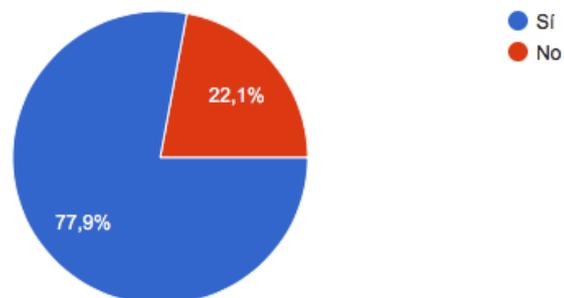
Consideras sano comer pastas con vegetales?

95 respuestas



Consideras difícil encontrar opciones de restaurantes con pastas saludables (con opciones de vegetales y proteínas)?

95 respuestas



Qué opinas de un lugar en el que puedas consumir pastas de una forma diferente: crear tus propios platos, de forma rápida, saludable y fresca?

76 respuestas

Me parece una muy buena idea!

Interesante, innovador

Que lo consumiría

Sería un espectáculo!

Me gusta, sería una forma saludable de consumirlas y sin aburrirse

Me encanta!

Sería muy bueno, original

Me parece algo bueno e inovador, que hoy en día no hay, siempre optamos por algo rapido ya armado a la hora de comer en el trabajo, por un tema de tiempo, el podes elegir los ingredientes que uno quiere consumir y crear tu propio plato me parece algo genial, ayudaria a aquel que quiere seguir una dieta.

Me gustaría q haya uno cerca de mi casa.

Excelente opción

Es muy buena idea

Me gustaria

Sería algo interesante para poder tener mas opciones a la hora de almorzar.

Está bueno. Sería interesante si tuviera como propuesta otros tipos de "fideos", como de zucchinis, zanahorias, etc.

Me parece interesante idea si es con productos de buena calidad.

Sería óptimo

Me agrada la idea

Excelente idea!!

Pienso que estaría muy bueno poder romper con el ciclo empanadas/tartas para almorzar mientras estoy trabajando.

Bueno

Me parece interesante, pero al mediodía solo almuerzo cerca de mi trabajo que queda en El Barrio de Barracas

Esta ok!

Muy innovador

Una buena oportunidad, creo que de estar en un lugar estratégico sería muy útil.

Me parece que las pastas son muy pesadas para después ir a trabajar y que tengan vegetales no las hace sanas.

Buena idea

Una muy buena idea que acompaña los cambios en los hábitos alimenticios de hoy en día.

Banco

Es original.

Me parece una muy buena alternativa a otras casas de comida rápida debido a que no consumo carne

Me gustaría mucho

Genial idea

Sería muy útil. Lo incluiría a mi dieta semanal

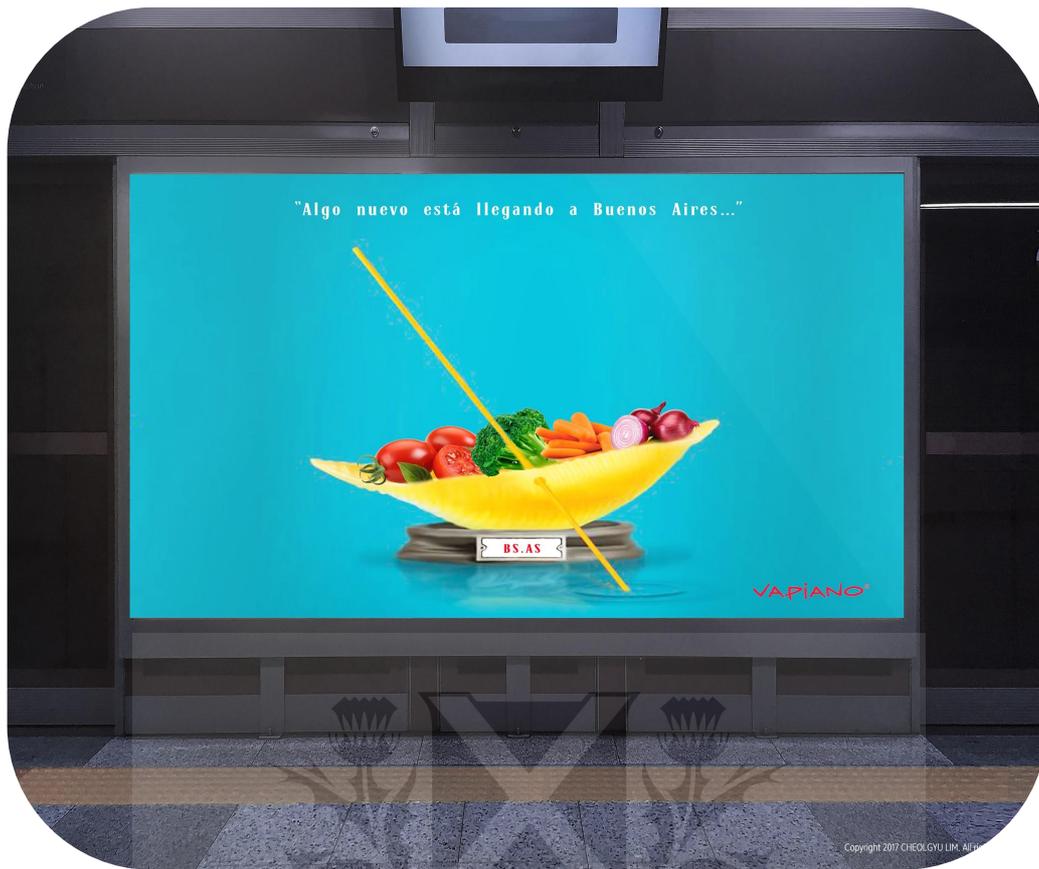
Me gusta. En Portugal hay uno que se llama Vitaminas que cuando estaba de intercambio iba todo el tiempo. Lo mas



Universidad de
San Andrés

Anexo E: imágenes publicitarias para Vapiano Buenos Aires





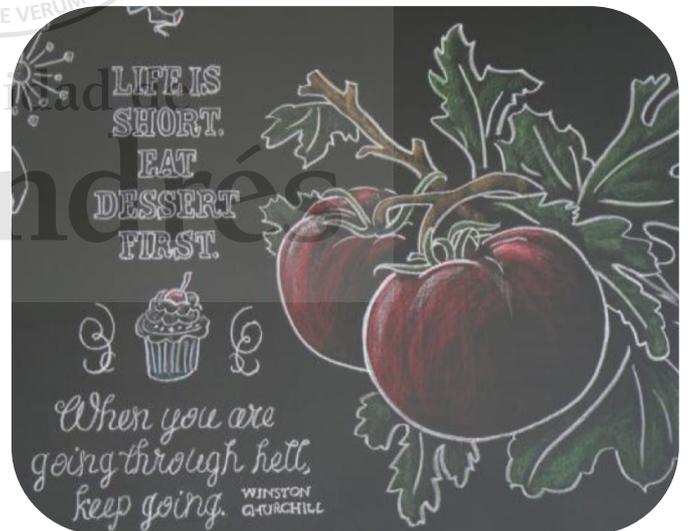
Anexo F: imágenes publicitarias para Vapiano Buenos Aires

Universidad de
San Andrés

“Pronto vas a descubrir un nuevo
concepto de Comida Saludable”

VAPIANO®

Anexo G: imágenes internas del local Vapiano

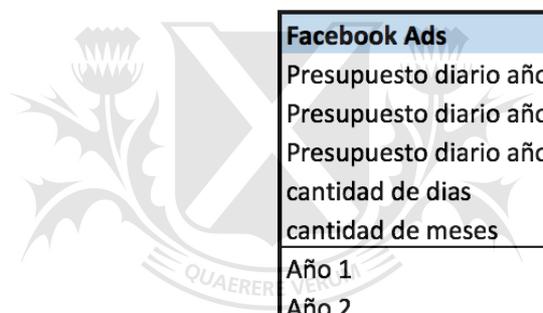


Anexo H: supuestos para presupuesto de marketing

Influencers	
Cantidad	4
Precio x Mes año 1	\$ 10.000,00
Precio x Mes año 2	\$ 12.500,00
Precio x Mes año 3	\$ 15.625,00
Cantidad de meses	12
Año 1	\$ 480.000,00
Año 2	\$ 600.000,00
Año 3	\$ 750.000,00

Cartelería	
Letrero Mediano grandes avenidas	\$ 95.000,00
Cantidad	3
Meses	2
Subtotal 1	\$ 380.000,00
Publicidad via publica	\$ 12.000,00
Meses	2
Subtotal 2	\$ 24.000,00
TOTAL	\$ 404.000,00

Facebook Ads	
Presupuesto diario año 1	\$ 100,00
Presupuesto diario año 2	\$ 200,00
Presupuesto diario año 3	\$ 300,00
cantidad de dias	30
cantidad de meses	12
Año 1	\$ 36.000,00
Año 2	\$ 72.000,00
Año 3	\$ 108.000,00



 Universidad de

San Andrés

Su primera campaña

Una **campaña** se centra en un tema o en un grupo de productos. Para crear una campaña, debe establecer un presupuesto, elegir la audiencia y escribir un anuncio. Tenga en cuenta que no se le cobrará por seleccionar opciones y que siempre podrá realizar cambios más adelante.

1. Decida cuánto va a invertir

Presupuesto 600,00 AR\$ al día 

2. Elija una audiencia objetivo

Ubicaciones Argentina 

Redes Red de Búsqueda, Red de Display 

Palabras clave

vapiano healthy fitness fit saludable pastas almuerzo comida sana
harinas healthy food healthy pasta pastas saludables comer sano fast good
comida saludable buenos aires healthy food buenos aires 

Cobertura potencial diaria
Solo para la Red de Búsqueda

147+ clics
3K+ impresiones

Público

Define quién quieres que vea tus anuncios. [Más información.](#)

Crear nuevo **Usar un público guardado** ▼

Pauli Bobbio

Lugar: Argentina: Buenos Aires

Edad: 18 - 40

Personas que coinciden con: Intereses: Comida orgánica, Meditación, Cocina italiana, Viajes en avión, Fitness, Yoga, Naturaleza, Restaurantes de comida rápida, Correr, Restaurantes informales, Turismo, Entrenamiento con pesas, Hoteles, Fisicoculturismo, Comida rápida, Amistad o Ejercicio físico

[Editar](#)

Tamaño del público

Tu selección de público es bastante amplia.



Alcance potencial: 5.300.000 personas ⓘ

Resultados diarios estimados

Alcance
8.400 - 52.000 ⓘ

La precisión de las estimaciones se basa en factores como los datos de campañas anteriores, el presupuesto definido y los datos del mercado. Se proporcionan cifras para que tengas una idea del rendimiento de tu presupuesto, pero son solo estimaciones y no garantizan ningún resultado.

[¿Te resultaron útiles estas estimaciones?](#)

Presupuesto y calendario

Define cuánto quieres gastar y cuándo quieres que se muestren tus anuncios.

Presupuesto ⓘ

Presupuesto diario ▼

\$100,00

\$100,00 ARS

El importe real gastado por día puede variar. ⓘ

Calendario ⓘ

- Poner mi conjunto de anuncios en circulación continuamente a partir de hoy
- Definir una fecha de inicio y de finalización

No gastarás más de **\$700,00** a la semana.

¿Cuál es tu objetivo de marketing? [Ayuda: selección de un objetivo](#)

Reconocimiento	Consideración	Conversión
<input checked="" type="checkbox"/> Reconocimiento de marca	<input type="checkbox"/> Tráfico	<input type="checkbox"/> Conversiones
<input type="checkbox"/> Alcance	<input type="checkbox"/> Interacción	<input type="checkbox"/> Ventas del catálogo
	<input type="checkbox"/> Instalaciones de la aplicación	<input type="checkbox"/> Visitas en el negocio
	<input type="checkbox"/> Reproducciones de video	
	<input type="checkbox"/> Generación de clientes potenciales	
	<input type="checkbox"/> Mensajes	

Anexo I: flujograma de operaciones Vapiano

