

# FOOD TRUCK "GUATEKE´S"



TALLER FINAL: PLAN DE NEGOCIOS  
PROF. NATALIA FERRARI

**Índice**

- Resumen ejecutivo.....	pág. 2
- Oportunidad del Negocio.....	pág. 2
- Análisis Externo.....	pág. 4
- Mercado de Ferias y Exposiciones.....	pág. 6
- Gastronomía en Ferias.....	pág. 7
- Food Truck en Buenos Aires.....	pág. 8
- Análisis PEST.....	pág. 9
- Análisis de Mercado.....	pág. 16
- Análisis Interno.....	pág. 22
- Análisis de las 4P (Jerome McCarthy).....	pág. 23
- Nuestro Food Truck.....	pág. 29
- Matriz BCG.....	Pág. 32
- Análisis Integral.....	Pág. 35
- Matriz EFI.....	pág. 36
- Matriz EFE.....	pág. 36
- Objetivos "Guateke'S".....	pág. 37
- Estrategias "Guateke'S".....	pág. 42
- Plan de Marketing.....	pág. 45
- Encuestas Pizzas al Corte.....	pág. 47
- Análisis Financiero.....	pág. 52
- Operación de Food Truck.....	pág. 56
- Riesgos y consideraciones del negocio.....	pág. 58
- Conclusiones Generales.....	pág. 58
Bibliografía.....	pág. 59

## Resumen Ejecutivo

El presente proyecto es un modelo de negocio que busca capturar valor a través del desarrollo de una cadena de Food Trucks, que ofrecerán pizza en el formato “al corte” y que estarán instalados en Ferias y Eventos, como así también en espacios de alta concentración de público como son los Hipermercados.

La idea pretende aprovechar la tendencia de estos formatos que atraen al público al verlos divertidos, poco comunes y únicos, sumando la propuesta de un producto popular, como es la pizza, y así atacar un segmento masivo de consumidores.

Geográficamente el escenario será la Ciudad de Buenos Aires, como principal fuente de los ingresos, pero además se seguirán de cerca otras ciudades con fuerte potencial en materia de Ferias como son Rosario, Córdoba y Mar del Plata. En la actualidad la Ciudad de Buenos Aires se encuentra dentro de las 8 ciudades más elegidas por los turistas, con lo cual esto también representa una enorme posibilidad de incrementar ingresos provenientes del público extranjero que visita la ciudad y asiste a Ferias importantes.

El equipo de dirección cuenta con más de diez años de experiencia en retail, específicamente en el rubro gastronómico, cuenta además con un emprendimiento que ofrece catering de pizzas y posee una vasta red de contactos, que permiten alcanzar los objetivos propuestos, entre los cuales se encuentra la posibilidad de un inversor directo, actual socio de una cadena importante de pizzerías, con más de 30 locales en funcionamiento.

El proyecto requiere una inversión total de \$ 2.367.000.- y ofrece un VAN de \$498.499.- con una TIR del 63% y un recuperado de inversión establecido en 47 meses.

## Oportunidad del Negocio

Actualmente, en la Argentina, la industria de Ferias y Congresos representa un negocio cercano a los 6.000 millones de pesos al año, con un total de más 300 Ferias y 2.000 Congresos en el mismo plazo, concentrándose la mayor parte en la Ciudad de Buenos Aires. Estos eventos tienen la particularidad de convocar a una gran cantidad de público en un espacio de tiempo acotado.

A modo de ejemplo la Feria del Libro recibe en promedio 1,1 millones de visitantes en tan sólo 21 días, la Feria de Ganadería unas 800.000 personas en sólo 13 días o Tecnópolis que recibió a 4 millones de personas en 81 días.

El público durante la visita a la Feria tiene la necesidad de saciar su apetito y lo hace seleccionando entre las distintas propuestas que tiene a su alcance, encontrándose entre las más populares, las hamburguesas y los panchos.

Es aquí donde se presenta la oportunidad de desarrollar un negocio que ofrezca una alternativa distinta en comida al paso. Se trata de un modelo de negocio que venderá pizza al corte en un formato de Food Truck, este es un formato que se instaló hace ya varios años en las principales ciudades del mundo, pero comenzó a ser novedad hace poco tiempo en nuestro país.

A raíz de que la Ciudad de Buenos Aires aún no tiene presente una reglamentación que permita la comercialización de productos bajo este formato en la vía pública, pequeños emprendedores fanáticos de este modelo han creado una asociación (En

Facebook: Asociación-Argentina-de-Food-Trucks) para aunar esfuerzos en pos de que finalmente existan los permisos para transitar en el ámbito de CABA. Mientras esto no suceda, han detectado una oportunidad de instalarse en lugares donde haya gran concentración de público y en ámbitos privados, como son las Ferias y Congresos.

Respecto a la pizza puede decirse que es una comida popular, arraigada al hábito del consumo argentino y que puede consumirse a cualquier hora y en cualquier lugar. Generalmente se vende a precios accesibles y es un producto que abarca un target objetivo bien amplio.

Si bien el objetivo de este proyecto es insertarse en el mercado de Ferias y Congresos, existe la posibilidad adicional de incursionar en grandes eventos musicales, como lo son el Personal Fest o Lollapalooza, a los que asisten miles de personas.

También se buscarán oportunidades en centros comerciales como Shoppings e Hipermercados, donde se concentra gran cantidad de público y en el caso particular de los Hipermercados, existe una oportunidad de alquilar espacios ociosos, por ejemplo, las cocheras del estacionamiento que se encuentran desocupadas y por la cual las empresas actualmente no perciben ningún ingreso.

Esto permitirá poder tener una tasa de ocupación más alta de los Food Trucks y por ende mayores ingresos.



UNIVERSIDAD  
FASTA

## Análisis Externo

### Entorno económico de la Argentina

En la primera década del siglo XXI, en la Argentina la clase media ha crecido del 34 al 56% de la población. El censo de 2010 reveló que la Argentina tiene una población de más de 40 millones de habitantes, precisamente 41,22 millones. En la gestión del gobierno actual, el gasto social en programas como la asignación universal por hijo alcanza al 9,3% de la población. El índice de desempleo se ha incrementado en los últimos años, en 2013 fue de 7,1% mientras que el actual (2017) es del 9,2%, con un nivel que en 2015 cercano al 35%. Todos estos datos surgen de un informe del Banco Mundial, en él, sumado a estos datos, se reveló que la Argentina posee un PBI de USD 510.000 millones, que la sitúa entre una de las economías más grandes de América Latina.

Respecto a los índices de desempleo notamos que, en el año 2002 la Argentina tuvo el pico máximo de los últimos 30 años con valores relativos próximos al 20%



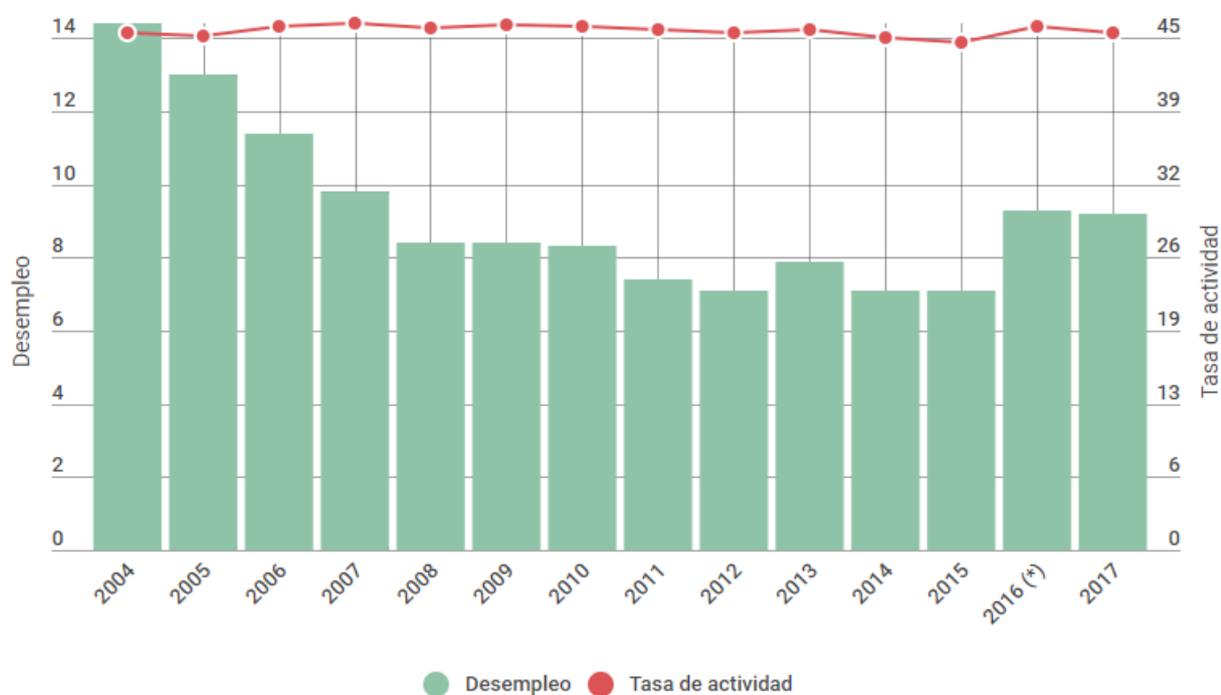
A principios del año 2017, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) difundió datos preocupantes sobre la evolución del empleo en Argentina. La tasa de desempleo, como mencionábamos anteriormente, subió a 9,2% en el primer trimestre de este año, con un alza de 1,6 punto porcentual respecto del cuarto trimestre de 2016 cuando había sido de 7,6 por ciento.

Este incremento obedeció a la destrucción de puestos de trabajo en el período y, en menor medida, a que más personas estuvieron dispuestas a buscar una ocupación rentada, lo que se observó en el aumento de dos décimas en la tasa de actividad, que se situó en 45,5%, desde los 45,3% del último trimestre del año pasado.

Es preciso aclarar, para comprender de manera precisa la temática abordada que la tasa de actividad es el cociente entre la población económicamente activa (que trabaja o es desocupada, pero busca empleo) y la población en edad de trabajar.

En cuanto a la tasa de desempleo "abierto" que informó el INDEC, es decir el porcentaje de la población desocupada con respecto a la fuerza laboral total, del período enero-marzo no pueden hacerse comparaciones interanuales, debido a que, desde la normalización del ente estadístico, con el nombramiento de Jorge Todesca, no hubo mediciones oficiales correspondientes al cuarto trimestre de 2015 y el primer trimestre de 2016.

Asimismo, el ente oficial aclaró que no se presentaron datos de trimestres anteriores "dado que, conforme a la emergencia estadística, el INDEC ha dispuesto que las series publicadas con posterioridad al primer trimestre de 2007 y hasta el cuarto trimestre de 2015, deben ser consideradas con reservas".



Estas últimas consideraciones no dejan en buen lugar a la Argentina, ya que por mucho tiempo no se tuvieron cifras oficiales sobre cuestiones fundamentales de un país. Sin embargo, a partir del año 2016, la Argentina vuelve a tener datos oficiales con los cuales los inversores pueden utilizar como marco de referencia para la toma de decisiones.

## Mercado de Ferias y Exposiciones

Hay una industria que viene creciendo en los últimos años en la Argentina, y es la industria de ferias y congresos o exposiciones. Este negocio tiene sus orígenes en los años 1800, con temáticas muy variadas que fueron expuestas en las mismas, entre las que podemos mencionar, la “Feria de Ganadería” en la Rural, y también aquellas más específicas como fue el caso de la “Feria del Automóvil”, o el turismo de montaña.

La actualidad marca un negocio cercano a los 6000 millones de pesos<sup>1</sup> transformándose, no solo en lugares donde las marcas y la industria exponen todo su potencial, sino también se ha transformado en un indicador económico del país. En el año 2015 se llevaron a cabo más de 300 ferias, donde la de Ganadería es una de las más atractivas, junto con la Feria del Libro<sup>2</sup>.

Existe un informe estadístico elaborado por el ICCA ( <http://www.iccaworld.org/> ) que revela el ranking de los países con más ferias en el año, donde en el primer puesto se encuentra a los Estados Unidos con 829 ferias y en el puesto N°17 está la Argentina, sobre un total de 104 países analizados que hacen un total de 11685 ferias en todo el mundo. Sin embargo, hay información que resulta más valiosa aun, ya que, en el ranking de las ciudades con más ferias en el mundo, la Argentina ocupa el puesto N°14, sobre un total de 371 ciudades. El primer puesto es de Paris. Siendo más específicos, en el continente americano la Argentina está en el 4° de países con mayor cantidad de ferias. Finalmente, si nos detenemos en las ciudades del continente americano, Buenos Aires es la ciudad con ferias en el año, un dato muy importante que nos muestra la relevancia que tiene la ciudad para este tipo de industria.

Esta industria de ferias y congresos es muy importante, ya que funciona como motor para actividades como hotelería, gastronomía, limpieza, generando empleos y oportunidades en todo el país.

Si bien la mayor concentración se da en la Ciudad de Buenos Aires, existen ciudades donde también esta industria tiene llegada (La Plata, Córdoba, Santa Fe). Cabe destacar también, zonas fuera de la Ciudad de Buenos Aires, como es el caso de Pilar, donde se llevan a cabo desfiles y exposiciones, como la de “Estilo Pilar”.

Los predios más importantes en la ciudad de Buenos Aires son La Rural, el Centro de Costa Salguero y el Centro de Exposiciones. Solamente La Rural, convocó durante el año 2013, un total de 800.000 visitantes.

Si tenemos en cuenta que la industria del turismo favorece a nuestra actividad, Buenos Aires tiene un gran potencial para el desarrollo de ferias y exposiciones. En el año 2014, la ciudad recibió alrededor de 8 millones de turistas.

<sup>1</sup> <http://www.infobae.com/economia/2017/05/04/el-gobierno-eximio-de-impuestos-a-los-productos-extranjeros-en-la-feria-del-libro/>

<sup>2</sup> [https://www.clarin.com/sociedad/ranking\\_mundial-ciudades-turismo-populares-trip\\_advisor\\_0\\_rybvUb5wme.html](https://www.clarin.com/sociedad/ranking_mundial-ciudades-turismo-populares-trip_advisor_0_rybvUb5wme.html)

## Gastronomía en Ferias

### Evolución

A lo largo de los años la industria gastronómica ha ido evolucionando. Si nos remontamos a la década del 80, la gastronomía era exclusiva y especializada, es decir, si una persona quería tomar un café, se acercaba a un bar. En los años 90 se comenzó a gestar el concepto de pizza café, donde era muy común ver a personas tomando un café en una mesa y otras comiendo ensaladas en otra.

Entrados al siglo XXI y por la crisis económica de la Argentina, sumado a cambios en las preferencias de los consumidores, esta modalidad comenzó a entrar en decadencia. Nuevamente, la industria se volcaría a la especialización. Esta nueva especialización estaba basada en, menús variados y en general, trabajo con menos personal gracias a una oferta gastronómica concentrada.

Pasado el 2001 y por la devaluación de la moneda, la Argentina se volvió un lugar propicio para la llegada de turistas al país, alentando a sectores como hotelería y gastronomía.

Cabe mencionar aquí también la industria del “franchising”, el crecimiento gastronómico de Buenos Aires en esta etapa estuvo impulsado en gran medida por un exitoso sistema de franquicias que permitieron a personas con cierto capital y ánimo de emprender, sumarse a empresas ya exitosas que buscaban expandirse. Como ejemplo de esto podemos mencionar a “Mc Donald’s”, “Havanna”, entre otros.

Análisis de mercado: “Consumo de comida rápida”

Según una encuesta publicada en el diario Clarín<sup>3</sup> el 87% de los porteños suelen comer al paso. Esto se dio en el marco del crecimiento anual a un ritmo del 8% en los últimos años atrayendo a marcas que pretenden capturar una cuota de este mercado, como es el caso de “Wendy’s” o “Subway” con más de 150 locales en el país.

El consumo de comida al paso, según este informe, es transversal a todas las clases sociales y tiene que ver por un tema económico, ya que son propuestas gastronómicas más baratas que responden a un estilo de vida frenético que impone la ciudad y de los cuales algunos adoptan como hábito. Esto no es más que una tendencia a la comida rápida, económica, la cual no lleve mucho tiempo.

Los barrios de Recoleta, Retiro y Belgrano dentro de la Ciudad de Buenos Aires son los lugares donde mayor concentración de oficinas hay, donde miles de trabajadores necesitan resolver a diario su almuerzo con alguna alternativa, ya sea comida rápida, restaurante, viandas, infusiones, entre otros.

<sup>3</sup> [https://www.clarin.com/sociedad/ranking\\_mundial-ciudades-turismo-populares-trip\\_advisor\\_0\\_rybvUb5wme.html](https://www.clarin.com/sociedad/ranking_mundial-ciudades-turismo-populares-trip_advisor_0_rybvUb5wme.html)

En este sentido es preciso destacar que existe una caída considerable, entre otras causas por la crisis económica generalizada en el país, de los restaurantes porteños<sup>4</sup>, según la medición de la Dirección de Estadísticas y Censos de Buenos Aires la caída de este sector viene dada a un ritmo del 19,1% anual, desde el año 2014. Se

podieron deslumbrar el cierre de locales emblemáticos de la ciudad como es el caso de "Experiencia del Fin del Mundo de Palermo", "Luciana", en Belgrano, o "La Zaranda", en Villa Urquiza.

"Algunos relevamientos hablan de más de 350 restaurantes cerrados en el último año en Buenos Aires. En nuestro caso no tenemos una medición oficial, pero sí se nota la multiplicación de locales cerrados en toda la ciudad. Y, si bien hay algunas aperturas, está claro que los restaurantes que cierran son mucho más que los que abren", señaló Roberto Brunello, presidente de la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica (Fehgra).

### **Food Truck en Buenos Aires**

Existen empresas gastronómicas que tienen su propio camión de comida móvil para llevar sus productos a diferentes lugares y de esta manera promocionar también sus locales. Los dueños de estos camiones de comida formaron de manera conjunta una asociación que los llevó a que el Gobierno de la ciudad les otorgue finalmente la autorización para vender en las calles porteñas. (Marco regulatorio)

Esto viene a raíz de lo comentado en párrafos anteriores, los dueños de los Food Truck sostienen que la gente tiene que poder comer en la calle rápido, barato y bien ya que es una necesidad concreta porque pocos cuentan con la posibilidad de pagar el almuerzo en un bar todos los días.

Montar un Food Truck en términos económicos demanda una inversión inicial de entre \$300.000 y \$500.000 dependiendo de las características del equipamiento. Es preciso tener en cuenta que no hay prácticamente en nuestro país gente dedicada a este tipo de trabajo, es por esto que el armado y acondicionamiento se da en pequeños talleres y generalmente el dueño realiza la mayor parte del trabajo. Los tiempos aproximados de armado hasta tenerlos listo en la calle, son de 3 meses<sup>5</sup>

Según informes privados publicados en diferentes diarios de nuestro país, los clientes de los Food Truck que frecuentan estos camiones, lo ven como un formato divertido, moderno, emocionante, inusual, único y diferente a las demás propuestas gastronómicas. Estas particularidades, sumado a los beneficios económicos para los clientes respecto de otras ofertas gastronómicas, nos lleva a pensar que al menos una vez la gente acudirá a un Food Truck para vivir la experiencia.

<sup>4</sup> <http://www.lanacion.com.ar/1714723-la-clase-media-recorta-sus-salidas-y-se-multiplican-los-cierres-de-restaurantes>

<sup>5</sup> [http://www.clarin.com/buena-vida/food-trucks-comida-gourmet-callejera\\_0\\_B1IMRZswmx.html](http://www.clarin.com/buena-vida/food-trucks-comida-gourmet-callejera_0_B1IMRZswmx.html)

Los riesgos de instalar un Food Truck son altamente inferiores a los de un restaurante a la calle. Los costos son muy inferiores y la posibilidad de cambio en direccionamiento del negocio es muy ágil. Un Food Truck no necesita más de 2 personas para funcionar correctamente, de las cuales generalmente, una es el dueño.

Las redes sociales juegan un papel determinante que han contribuido notoriamente al crecimiento de esta modalidad, el contacto con la gente se hace permanente, los clientes pueden saber cuál es el menú del día, donde se encontrará el camión, e incluso existen aplicaciones de celulares y tablets que sirven para obtener información actualizada sobre el Food Truck que se desea encontrar.

Esta modalidad no lleva muchos años en la Argentina, los primeros casos fueron los de la Costanera Sur donde el año 2010 se llegaban a vender un promedio de cien choripanes por día (con picos ocasionales de 300) a \$ 6 cada uno, una buena cantidad de patys por el mismo precio, casi 200 botellitas de gaseosa a \$ 5 y la estrella: el sándwich de bondiola, que en un buen día se preparan más de 150 a \$ 11 cada uno. Sólo con esos productos, se alcanza una facturación de \$ 3.700 diarios. Estos datos surgen de una noticia publicada por el diario 24 Conurbano<sup>6</sup>.

### Análisis PEST

Este análisis nos servirá como un marco para analizar la situación, y de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea de la misma.

### Factores Políticos-legales

#### - Crisis financiera Mundial

En este punto debemos considerar que cualquier evento internacional que tenga repercusiones en nuestro país afectará los costos de nuestros productos. Los alimentos, al igual que los combustibles y la industria en general, son unas de las principales variables que “reaccionan” ante cambios en el tipo de cambio o aumento de los servicios, entre otros. Generalmente, las crisis internacionales hacen que las inversiones disminuyan, comienzan las dificultades para exportar y el consumo comienza a decaer.

Tal como sucedió en la crisis financiera mundial del año 2008, debemos tener en cuenta que este escenario se puede repetir y afectarnos indirectamente en nuestra actividad.

<sup>6</sup> <http://www.24con.com/nota/40156-La-Ciudad-le-declara-la-guerra-al-zar-del-choripan/>

- Escasa regulación de precios a los alimentos por parte del estado.

En los últimos años hemos visto en la Argentina algunos intentos por controlar el aumento desmedido de los precios, pero sin resultados favorables. Tal como fue el programa “precios cuidados” lanzado en el año 2014 con una lista de 194 productos, podíamos notar como rápidamente “desaparecían” de las góndolas de los supermercados dichos productos o en algunos casos, no se respetaban los precios por falta de control por parte del estado. También sucedió con el programa “precios transparentes” lanzado en 2017, que proponía la baja de los precios por pago a contado efectivo pero que, sin embargo, fracasó rotundamente.

- Normas e impuestos establecidos por el Marco Regulatorio para instalar vehículos gastronómicos.

Entre los aspectos más importantes de este marco podemos mencionar:

Uno de los aspectos más relevantes es que se admite la elaboración de alimentos y/o bebidas en los vehículos gastronómicos, siempre que cumplan con lo dispuesto en materia de habilitaciones, higiene y seguridad alimentaria, debiendo contar el permisionario con el personal que haya realizado y aprobado el curso de manipulación de alimentos.

Para la obtención de la habilitación general del vehículo gastronómico o del permiso particular de uso precario, los postulantes serán personas físicas o jurídicas que no hayan sido condenadas en nuestro país o en el extranjero, que no sean actuales funcionarios o empleados del gobierno y además, todas las personas que se encuentren dentro del vehículo gastronómico deberán poseer certificado de aprobación del curso de manipulación de alimentos expedido por la Agencia de Control Gubernamental.

Para poder comercializar productos en Food Tracks se deberá abonar anualmente la cifra de \$18000 como permiso para la elaboración y expendio de productos.

Otro aspecto importante, es el lugar en donde podrán ubicarse los Food Tracks. En este sentido el marco regulatorio determina que los vehículos gastronómicos podrán ofrecer sus servicios, las cuales no podrán ubicarse a menos de doscientos (200) metros de distancia de cualquier restaurante y/ú otros establecimientos que expidan comidas y bebidas.

- Ley de protección al consumidor

Dicha ley tiene por objeto la defensa del consumidor o usuario y considera consumidor a la persona física o jurídica que adquiere o utiliza, en forma gratuita u onerosa, bienes o servicios como destinatario final, en beneficio propio de su grupo familiar o social.

Debemos tener en cuenta todos aquellos artículos de la Ley N° 24240 para evitar inconvenientes legales en el futuro.

Podemos destacar algunos puntos de esta ley que pueden llegar afectar nuestro negocio en el futuro. En la actualidad, existen muchos comerciantes que desconocen esta ley modificada en el año 2016 y por esto, infringen ciertos apartados, los cuales les pueden traer serios inconvenientes.

### Cubierto

El cobro de servicio de mesa en restaurantes porteños está permitido por la norma 4407/12. En el interior, a ese cargo se lo conoce como "costo del cubierto" y en cada ciudad lo avala una ley diferente que varía por provincia. Según directivos de la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la Argentina (Fehgra), el recargo en cada ticket es para reducir gastos de mantelería; sin embargo, si el consumidor prestara atención no siempre se sienta a comer en una mesa cubierta con mantel de tela. Y aún así el servicio de mesa se cobra igual. Un restaurante o bar puede cobrarlo sólo si ofrece: un mínimo de 250 cc de agua apta para consumo por persona; una panera libre de gluten y con pan tradicional y/o dietético a elección; sal modificada o libre de sodio como opción a la convencional y no puede aplicarse a menores de 12 años.

### Devolución y cambios

Cambiar prendas de vestir, calzado, libros, electrodomésticos o cualquier otro artículo suele ser un dolor de cabeza. Los comercios se abusan del desconocimiento de la gente y los aceptan sólo cuando les conviene: en horarios y días determinados arbitrariamente. Pero no es eso lo que dice la Ley 3281 de Devolución o Cambio de Productos sancionada hace cuatro años por la Legislatura Porte. Mientras el local esté abierto, el comerciante debe recibir y aceptar cambios siempre. El consumidor está obligado a presentar el ticket de compra o de cambio.

### Transporte urbano

Las empresas de transporte urbano también incumplen regulaciones nacionales, provinciales y municipales. Según el Código de Transporte de la Ciudad (Ley 2148) y la Ley de Tránsito (24.449), los choferes de colectivos están obligados a detenerse en todas las cuadras cuando un pasajero lo solicite siempre y cuando sea de noche o llueva. Deben hacer lo mismo cuando el requerimiento es de una persona con discapacidad.

### Cancelación de servicios

La sanción de la Ley 26.361 en 2008, que corrige algunos artículos de la 24.240, permite al usuario dar de baja un servicio por el mismo medio que lo contrató: personal o telefónicamente; y, en algunos casos, incluso vía Internet. Los abogados recomiendan hacerlo por escrito y guardar una constancia. Las empresas están obligadas a suministrar el comprobante en un plazo máximo de 72 horas. El consumidor puede pedir la baja en cualquier momento incluso a pesar de que le deba a la empresa. La ley no lo exime de pagar la deuda, todo lo contrario, al tercer o cuarto mes (según el rubro) de mora, el consumidor puede ser denunciado como persona incobrable e ingresar a un registro comercial del que es difícil salir (Veraz).

### Medio de pago

Pagar con tarjeta de débito, crédito o efectivo de una vez no debería tener diferencias para quien compra o consume; pero los comercios y las empresas en eligen incumplen varias normativas: la Ley de Lealtad Comercial (22.802), de Defensa del Consumidor (24.240) y la de Tarjetas de Crédito (25.065). El artículo 37/C de la ley 25.065 es claro: "No efectuar diferencias de precio entre operaciones al contado y con tarjeta". Además, en el nuevo Código Civil y Comercial se prohíbe supeditar la venta de un producto a la compra de otro. Por ejemplo, una empresa no puede obligar a contratar un servicio de TV por cable asociado a uno de Internet si el consumidor sólo quiere tener uno.

### Publicidad engañosa

Engañar mediante falta de información o con datos falsos de un producto o servicio es una de las prácticas más denunciadas por los consumidores. Esto suele ocurrir en publicidades radiales y televisivas, en catálogos de supermercados, folletos de cadenas gastronómicas e incluso en letreros de locales de indumentaria, en especial para las fiestas. Según el artículo 8 de la Ley 24.240, el vendedor o prestador de un servicio está obligado a dar precisiones en publicidades o prospectos. Las denuncias online de esta práctica en la página oficial Consumo Protegido es frecuente. El director de Defensa del Consumidor, Fernando Blanco Muíño, recomienda ingresar en el sitio y hacer un descargo incluyendo toda la información posible para que el Estado proceda a inspeccionar y luego a sancionar a empresas.

### Garantías

Cuando un producto recién comprado no funciona o está fallado, el comercio suele exigir "una garantía escrita" para repararlo o cambiarlo. En el artículo 11 de la ley 24.240 no se exige un documento, sólo es necesario que el comprador demuestre que el artículo tiene menos o hasta tres meses desde el momento que fue adquirido. Esto se aplica, incluso, a casos en los que se especifica que la garantía es sólo válida por uno o dos meses.<sup>7</sup>

### Factores Económicos

- Poder adquisitivo y salario promedio en Argentina

Según datos publicados por el Indec en el segundo trimestre del año 2016, el salario promedio en la Argentina es de \$9716. Estos datos toman relevancia cuando lo comparamos, por ejemplo, con el salario mínimo vital y móvil que representa la menor remuneración que debe percibir en efectivo el trabajador sin cargas de familia, en su jornada legal de trabajo, de modo que le asegure alimentación adecuada, vivienda digna, educación, vestuario, asistencia sanitaria, transporte y esparcimiento, vacaciones y previsión. Actualmente, el salario mínimo vital y móvil en nuestro país es \$8860 mensuales por jornada completa. Esto nos muestra que el argentino promedio no tiene capacidad de ahorro o inversión respecto de su sueldo y que, además, la mayor parte de sus ingresos está destinada a necesidades de tipo primaria.

<sup>7</sup> <http://www.lanacion.com.ar/1905607-derechos-del-consumidor-todo-lo-que-hay-que-saber-para-no-ser-estafado>

En este sentido tendremos la ventaja de contar con productos de bajos precios respecto de las casas de comidas o restaurantes, pero no deja de ser un aspecto condicionante para la venta de nuestros productos.

#### - Inflación

Según el BCRA, la inflación anual en 2017 no superará el 20% y el objetivo del 2018 será una inflación del 10%.

Este aspecto es fundamental en nuestro negocio ya que la inflación impacta en los precios de nuestros insumos y, por ende, de nuestros productos finales. Cuanto menor sea el nivel de inflación en nuestro país, mayor previsibilidad tendremos de los cambios del mercado y del comportamiento de nuestros clientes.

Notamos que la inflación impacta directamente en el poder adquisitivo de las personas, y como resguardo los recortes de consumo se dan en aquellos productos que no son de primera necesidad.

Tenemos una mirada optimista respecto a la inflación en el corto y mediano plazo ya que, según las cifras oficiales, esta se reducirá gradualmente hasta llegar a cifras de un solo dígito, como hace años no sucede en nuestro país.

#### **Factores Tecnológicos**

##### - Maquinarias para elaboración de nuevos productos y en menor tiempo.

En este sentido debemos tener en cuenta, aquellos aspectos establecidos por el marco regulatorio, entre ellos podemos destacar:

Mobiliario y equipamiento revestido en acero inoxidable y/o material lavable; Pisos construidos en material lavable con protección antideslizante; Iluminación con protección anti estallido; Mallas metálicas en ventilaciones de los depósitos; Puertas y aberturas con burletes que impidan el acceso de posibles plagas; En caso de usar sistema de extracción de uso y olores, campana receptora compuesta de filtros que impidan el paso de vapores grasos; Trampa de grasa en el sector de lavado que permita separar líquidos de sólidos para su mejor evacuación; Circuito eléctrico compuesto de dispositivos aislantes y cables empotrados; Sistema de ventilación que prevenga el exceso de vapor y/o calor en el módulo; Contar con un espacio de acopio de aceite vegetal usado, tomando lo dispuesto en Ley 3166 de Regulación control y gestión de aceites vegetales y grasas de frituras usado; Tanque de almacenamiento con agua potable para la elaboración de los alimentos e higiene del personal de al menos 50 (cincuenta) litros; Agua caliente; Tanque de almacenamiento de líquido del desagüe de las piletas de al menos cincuenta (50) litros; Equipo de refrigeración para almacenamiento y conservación de alimentos y/o bebidas percederas con interiores de materiales lavables y no porosos; Equipo de cocción y calentamiento de alimentos eléctrico; Pileta con desagüe para el lavado de alimentos y utensilios, y para la higiene del personal, con bacha separada para alimentos y limpieza general; g. Vidrio o acrílico protector para la exhibición de los alimentos y/o bebidas al público; Extintores de incendio con certificación IRAM 3517; Un mínimo de dos receptáculos para

almacenamiento y separación de residuos que permita la separación de residuos, conforme lo estipulado en la Ley 1854.

Es importante además de esto realizar un detalle con imágenes sobre cómo será nuestro Food Truck por dentro. Debemos tener en cuenta que el mercado nos ofrece diversas opciones con múltiples variantes en cuanto a precio y complejidad. En este caso, el detalle está orientado a la inversión inicial expresada en la barrera de entrada.

### **Factores Sociales – Culturales**

- Tendencia social de concientización hacia un estilo de vida saludable

En este sentido debemos tener en cuenta que es fundamental que nuestros clientes potenciales confíen en la calidad de nuestros productos. A pesar de los malos hábitos alimenticios que son comunes en la sociedad de hoy, existe también una fuerte corriente de alertas y campañas de concientización sobre el consumo de diferentes alimentos. Según especialistas en salud médica, el consumo de comida rápida ha sido uno de los fenómenos más destacados del siglo XXI. La gran variedad de productos comercializados bajo este pseudónimo es cada vez mayor y de esta manera, también se incrementa el número de personas que las compran. Adolescentes, niños y personas de mediana edad son quienes encabezan la lista de personas que ven en la comida rápida una salida alimenticia diaria. Son muchos los productos que podemos encontrar de esta clase \*1:

- Pizzas
- Hamburguesas
- Patatas fritas
- Nachos
- Empanadas

Estos son los aspectos más importantes en el análisis de nuestro proyecto. Es importante reconocer que el rubro gastronómico, al ser de primera necesidad, es uno de los más sensibles a los precios con los cambios en la economía, nacional y mundial. Es por esto, que los bajos costos que tiene “Guateke´S.” nos ayudará a mantener siempre precios competitivos y accesibles a todas las personas.

Otro aspecto clave es el estilo de vida y las tendencias en cuanto al consumo. Existen innumerables campañas de concientización sobre los beneficios de llevar una alimentación saludable, pero la realidad es que la mayoría de las personas presentan desequilibrios y malos hábitos a la hora de comer. “Guateke´S” pretende en este sentido llevar alimentos saludables a aquellas personas que por diferentes motivos no pueden estar en sus hogares a la hora de comer, y que les resulta muy costoso dirigirse a restaurantes o casas de comida.

Si bien los factores de consumo varían con el paso del tiempo, la tendencia relativamente se mantiene. En la actualidad nos encontramos con que cada vez se cuenta un tiempo más reducido para ingerir alimentos, la mujer participa cada vez más en el mercado laboral, se buscan opciones más sencillas para consumir a diario, se desean marcas que muestren un estándar que nos permita saber que esperar de lo que consumiremos cada día.

### **Análisis de valor del mercado**

En primera medida debemos decir que esta actividad responde a las tendencias de las primeras ciudades del mundo, donde la vida vertiginosa lleva a las personas a utilizar a los Food Truck como una extensión más en sus vidas.

Las comidas que más se frecuentan en este tipo de mercado es la pizza, empanadas, hamburguesas y choripanes.

En la Argentina la pizza tiene una tradición muy especial y por esto es que después de las parrillas, es el rubro que lidera el ranking histórico en nuestro país.

Actualmente existen en la Ciudad de Buenos Aires más de 750 pizzerías, y el consumo anual se calcula en 18 millones de pizzas según un informe publicado por el Observatorio Turístico del Ente de Turismo Porteño.

El origen de la pizza se da en la ciudad de Nápoles, Italia y se instala en nuestro país con la llegada de los inmigrantes. En sus comienzos la pizza apareció como una comida económica, ya que no era más que masa cocida con algo de masa y tomate, no existía hasta ese momento el agregado de muzzarella y otros ingredientes, como sucede en la actualidad.

Con el paso del tiempo la pizza fue adquiriendo características propias del país, con particularidades muy diferentes a la clásica pizza italiana. En la Argentina, hoy en día podemos encontrar diferentes tipos de pizza, tales como:

- Al molde, con una masa de 2,5 cm aprox.
- Media masa, 1,5 cm de alto.
- A la piedra, que es una masa fina y crocante (similar a la italiana)
- Pizza a la parrilla, este es un concepto nuevo en la Argentina, es similar a la pizza a la piedra, pero se le agrega el sabor ahumado.

El producto sustituto de la pizza es la empanada. Esta es también, una comida altamente arraigada a la cultura gastronómica argentina, como se en el emblemático caso de las “Empanadas Salteñas” y las “Empanadas Tucumanas” y la histórica disputa sobre cuáles son las mejores en cuanto a su sabor.

En cuanto a los Food Truck, también es preciso mencionar que además del Marco Regulatorio establecido en el año 2015, existen diferentes lugares que el Gobierno de la Ciudad tiene otorgado como permisos para los puestos de venta callejera. Estos suman un total de 282 y abarcan diferentes rubros como: Garrapiñada, golosinas, panchos, parrillas.

## Análisis de Mercado

### Clientes

En este sentido es importante analizar la estructura social de la Argentina en cuanto a sus ingresos promedio para analizar quienes serán nuestros futuros clientes y cuanto estarían dispuestos a pagar por nuestros productos.

Como mencionábamos anteriormente, las pizzas y empanadas son comidas populares y por lo tanto es transversal a todas las clases sociales.



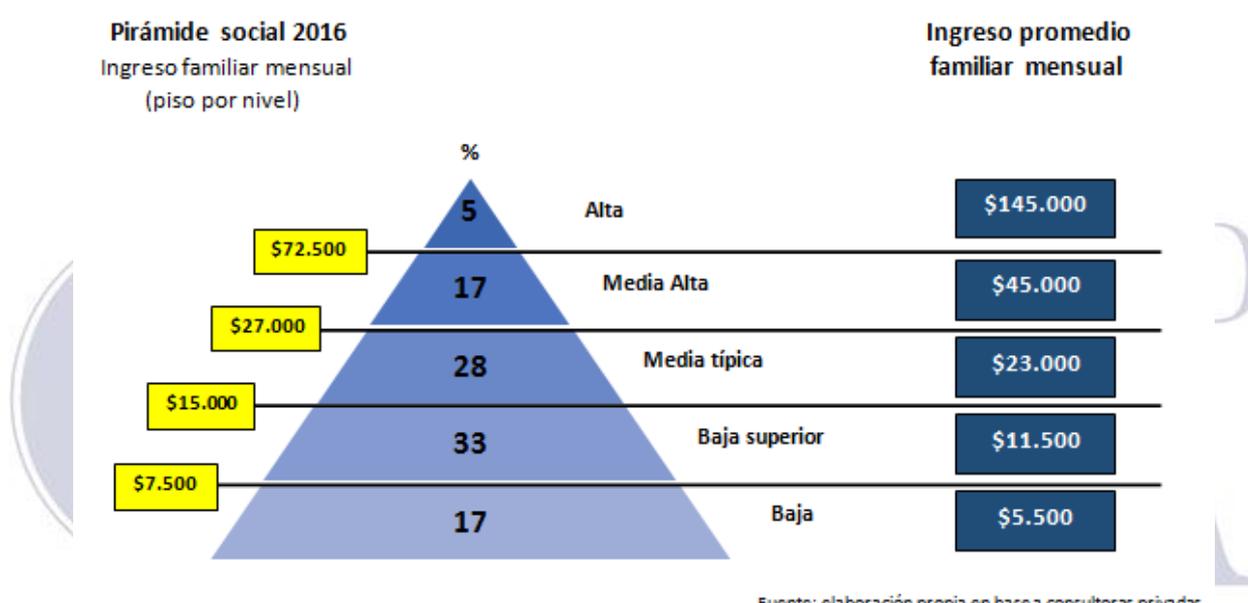
<http://www.iprofesional.com/notas/214812-Piramide-salarial-cuanto-se-debe-ganar-para-ser-un-clase-media-y-por-que-se-freno-la-movilidad-ascendente>

Estos datos están referidos al año 2015 pero, sin embargo, podemos marcar una tendencia sobre cuales buscaremos que sean nuestros clientes potenciales. Teniendo en cuenta que en la Ciudad de Buenos Aires se encuentran los salarios promedio más altos del país, nos enfocaremos en llegar a las Clases ABC1 – C2 – C3.

Tal como podemos ver en la pirámide, estas tres categorías agrupan al 53,3% de la población y está referida a aquellas personas con mayores niveles de ingresos familiar promedio.

En términos específicos de este proyecto, nuestro Food Truck apuntará a aquellas personas activas (entre 18 - 60 años) de la Ciudad de Buenos Aires, que pertenezcan a estos 3 primeros niveles de la Pirámide Social Argentina.

Estudios privados realizados a lo largo del año 2016 arrojaron los valores aproximados de la Pirámide Social Argentina con algunas consideraciones adjuntas.



<http://sitioeconomico.blogspot.com.ar/2017/06/piramide-social-2017.html>

- El salario mínimo de \$8.060 se ubica en la parte inferior de la clase baja superior.
- La canasta básica total (que delimita la línea de pobreza) de \$13.126 para un hogar de cuatro personas se ubica sobre la media en la clase baja superior.
- Según datos del Indec, el 50% de los hogares argentinos es perteneciente a la clase baja y baja superior. Y más del 50% de aquellos hogares no supera la línea de pobreza.
- La clase media argentina representa el 45% de los hogares.
- De acuerdo con la reforma al impuesto a las ganancias, el mínimo no imponible para un soltero en términos brutos es, aproximadamente, de \$27.941. Es decir, se grava a los trabajadores en relación de dependencia pertenecientes a la clase media alta y alta.
- Respecto a años anteriores, el 2016 la clase baja y baja superior han aumentado su proporción en la pirámide social. Por otra parte, la clase media típica se ha reducido y la media alta y alta prácticamente no se han modificado.

## Mercado

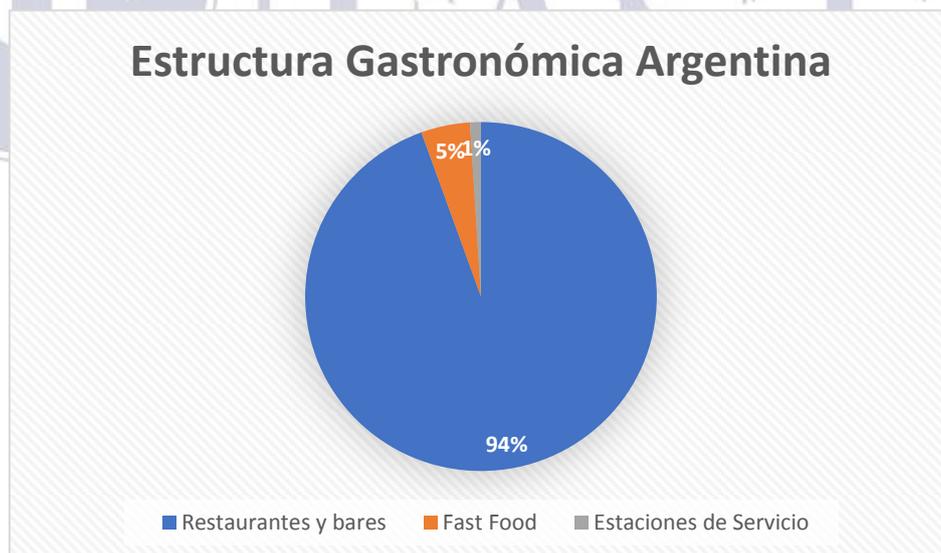
### Tendencias del mercado

Tal como mencionamos a lo largo de este trabajo, el Food Truck es una actividad que se encuentra en auge en nuestro país, de la cual el gobierno al tomar conciencia de esta situación decidió lanzar el marco regulatorio para los Food Truck en la Ciudad de Buenos Aires.

Además de esto es preciso analizar también, otro tipo de cuestiones, como puede ser el consumo de pescado. En una nota emitida por el diario La Nación titulada “La grieta culinaria”<sup>8</sup>, revela la intención explícita de los cocineros argentinos en la actualidad por diversificar la dieta de los argentinos, reemplazando el consumo de carnes por el de pescado. Sumado a esto, existen numerosos nutricionistas que adhirieron a esta cuestión, informando sobre los beneficios de la ingesta de pescado que hasta el momento es muy inferior a la de la carne. (7,1 KG anuales promedio por persona, contra 55 KG de carne).

### Tamaño del mercado

Según relevamientos privados, se sostiene que la estructura del mercado gastronómico se concentra en un 94.5% en restaurantes y bares, 4,5% en Fast Food y 1% en estaciones de servicio.



<sup>8</sup> <http://www.lanacion.com.ar/2048367-la-grieta-culinaria-el-pescado-da-batalla-a-la-carne-para-conquistar-el-paladar-argentino>

Sin embargo, a pesar de que estos datos parecen ser contraproducentes a nuestro proyecto, hay una realidad social que marca una clara tendencia al crecimiento de los Fast Food. Tal como mencionamos en este trabajo, es un mercado que viene creciendo sostenidamente desde hace varios años, y va ganando confianza en los argentinos. Según un informe publicado por la revista ámbito se demuestra que el rubro gastronómico es quien lidera el mercado de franquicias, y que además de esto, el principal motor gastronómico de los últimos años en la Argentina son los Food Truck.



<http://www.ambito.com/817317-franquicias-argentinas-nuevas-tendencias-para-apostar-en-el-corto-plazo>

#### “FOOD TRUCKS”

La comida al paso que ofrecen los camiones acondicionados y decorados es una propuesta que viene creciendo en los últimos años. Su operatoria es ideal para parques empresariales, zonas de paso, lugares turísticos, acontecimientos deportivos, culturales y de entretenimiento, centros de educación e incluso eventos sociales. Consolidada en grandes urbes mundiales como Nueva York o París, este concepto ya comenzó a ser franquiciado por varias marcas, entre ellas ejemplo Café Martínez o McDonald's, aunque aún no está regulado por el Gobierno porteño para operar en la vía pública. Hoy en día existe un costo muy alto para entrar a la franquicia que es el acceso al local, y el impuesto inmobiliario. Y uno de los miedos principales es elegir bien la ubicación. Los food trucks tienen la versatilidad de que, si no funcionan en un lugar, te vas a otro, explica Cappa, director de la consultora Lepus.”

Este párrafo es una demostración de que el fenómeno Food Truck ya se está consolidando en nuestro país y que, inevitablemente, tiene todo un camino por delante para su desarrollo y potencialidad.

Al ser este un mercado nuevo en nuestro país cuenta con el beneficio de que “está todo por hacerse”, pero es fundamental entender que la gente debe asimilar este nuevo fenómeno, y tomar confianza en la calidad de los productos que se ofrecen al mercado.

## Competencia

La competencia en este mercado es muy variada, y generalmente se trata de negocios con formatos básicos. Esto se da por la escasa experiencia en el proceso de compra. Es decir, generalmente este tipo de negocios se encuentran en Ferias y exposiciones donde la concurrencia de clientes es masiva, por lo tanto, la única finalidad de los empleados termina siendo el evitar las grandes colas de personas para ser atendidos. Este fenómeno hace que la calidad de atención no sea un fuerte de la actividad.

Dentro de las propuestas más relevantes se encuentran los stands de panchos y hamburguesas, cafeterías, parrillas, ventas de viandas. También debemos destacar que hay una serie de competidores potenciales que podrían ingresar también a este negocio, generando así una competencia directa. Como podría ser el caso de:

- El Noble
- Kentucky
- Zapi
- Tercera docena
- Sólo Empanadas



Los principales productos sustitutos a nuestras pizzas y empanadas serán:

Hamburguesas

Panchos

Choripanes

Sándwich de panadería

Estos productos son los principales alimentos que se ofrecen tanto en otros Food Truck, como en casas de comidas rápidas.

### Fuerza de los clientes

Los clientes potenciales en este negocio están ubicados en toda la ciudad, y en todo el estrato económico. Es por esto por lo que los clientes realizan un análisis de las diferentes opciones que existen en el mercado y acceden a la empresa en la cual sienten que tienen el producto de mejor calidad, con mejor servicio y precio favorable. Es decir que podríamos afirmar que el sector cuenta con un poder de negociación por parte de los consumidores muy bajo dado que cada persona representa un cliente individual.

El poder de negociación de los clientes es grande ya que la oferta gastronómica es grande y variada en nuestro país. Es preciso captar las necesidades y preferencias de los clientes para atraerlos a nuestro negocio y no elijan a la competencia.

### Fuerza de los proveedores

En este caso debemos entender que los insumos necesarios para la elaboración de los productos son muchos, y que dependen de una buena fuente de suministros. Existe una gran cantidad de proveedores en el rubro, lo que hace que estos no se vuelvan indispensables o exclusivos. La fuerza de los proveedores creemos que es baja, con un alto nivel de competitividad entre ellos, ya que un cambio de proveedor para un Food Truck no generaría mayores inconvenientes.

## **Análisis interno**

### **Misión**

Nuestra misión será satisfacer necesidades gastronómicas de las personas llevando productos de alta calidad comprometiéndonos con la mejora de la calidad de vida de nuestros clientes.

### **Visión**

Ser reconocidos como un restaurante original, sólido y profesional, con calidad humana y principios éticos, que ofrece servicios y productos de excelencia. Lograr una empresa altamente productiva, innovadora, competitiva y dedicada para la satisfacción plena de nuestros clientes, tomando como estrategia principal el mejoramiento continuo de los estrictos estándares de higiene y buen servicio en un ambiente seguro, agradable y familiar a un precio justo.

### **Valores**

#### **Cooperación**

“Guateke´S.” pregona el desarrollo basado en el trabajo en equipo y la buena predisposición para realizar las tareas.

Cada una de las operaciones que se realizan están regidas por esta virtud. Consideramos que se genera una sinergia que nos permite alcanzar metas que individualmente no podríamos lograr.

#### **Compromiso**

“Guateke´S” trabaja con el personal idóneo y justificado para satisfacer las necesidades de sus clientes.

La responsabilidad en el trabajo nos permite ser confiables para todos nuestros clientes y de esta manera, con el “boca a boca”, tener una buena imagen en la mente de las personas.

#### **Entusiasmo**

Actitud y dinamismo frente a cada circunstancia.

La energía con la que trabajamos hace que nuestros clientes tengan una excelente experiencia y quieran regresar por nuestros productos

### Profesionalismo

Exclusiva tecnicidad en las practicas preestablecidas.

Cada día nos esforzamos por capacitarnos técnicamente para ofrecer los mejores productos del mercado y de la más alta calidad.

### Respeto y cordialidad

Ante todo, la buena educación y el trato equitativo para todos, funcionamos como equipo y eso es lo que hace grande a las organizaciones.

### Creatividad

“Guateke´S.” propone una alternativa diferente innovadora que va más allá de simplemente vender productos para satisfacer necesidades gastronómicas. Estamos en permanente contacto con nuestros clientes y modificamos nuestros comportamientos para su mayor satisfacción.

### Honestidad

“Guateke´S” tiene un personal que comprende los valores éticos y morales que deben existir para con el resto de las personas.



## **Análisis de las 4P (Jerome McCarthy)**

### Producto

La oferta de nuestro Food Truck será de pizzas y empanadas. Estas serán elaboraciones artesanales de altísima calidad acompañadas de una excelente dedicación y servicio del personal a cargo del Food Truck, que además contara con un particular y atractivo diseño.

En cuanto a la pizza, nuestra propuesta será una base de masa, queso muzzarella y salsa de tomate, donde el cliente tendrá opciones para elegir que ingredientes agregarle. Esto no se ve en otro tipo de Food Truck donde las recetas ya están establecidas y el cliente no las puede cambiar.

El Packaging estará orientado a la modalidad Fast Food, por lo tanto, será accesible y novedoso en cuanto al formato y calidad de los materiales. Los clientes podrán llevar sus productos, comerlos en el lugar y también consumirlos mientras caminan o se trasladan.

En cuanto al formato de negocio, buscaremos que el cliente tenga una cómoda, fluida y rápida comunicación con el personal del Food Truck. Además, colocaremos barriles ecológicos alrededor para que la gente pueda consumir ahí mismo los productos y deshacerse rápidamente de los envoltorios

#### Producto complementario

Las empanadas también serán artesanales, cocinadas en horno dentro del Food Truck y acompañaran al principal producto que será la pizza. Sumadas a estas, se ofrecerán bebidas en vasos estándares de ½ litro, entre los que se encontrarán las marcas Fanta, Sprite, Coca – Cola.

#### Precio

La idea de este mercado es llevar un precio moderado. Es decir, precios más bajos que las casas de comidas, pero no en una medida extrema. Esta decisión se basa en que los precios extremadamente bajos quitan poder de negociación con los proveedores y no dejan los niveles de ganancia pretendidos. Es decir, que si los restaurantes promedio tienen la pizza a \$170, en nuestro Food Truck la pizza costará al cliente \$130 aproximadamente, el valor de referencia siempre será el de los restaurantes promedio (los precios son estimaciones inexactas en este caso).

Cabe mencionar también que en exposiciones y ferias donde los organizadores suelen cobrar el espacio, los productos pueden tomar un valor superior. Pero esta es una situación común entre todos los negocios de Fast Food en eventos de estas características.

#### Promoción

Como punto de contacto permanente con nuestros clientes utilizaremos las redes sociales Facebook, Twitter e Instagram, estas nos permitirán mantener informados a nuestros amigos (clientes) sobre nuestros productos, paraderos, y todas aquellas novedades referidas a nuestro negocio.

Haremos contacto con la mencionada Asociación Argentina de Food Truck para formar parte de la misma y de esta manera tener convocatorias a eventos y ferias en distintos lugares del país<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> <https://www.facebook.com/Asociaci%C3%B3n-Arentina-de-Food-Trucks-512303645531627/>

Complementariamente a esto, tendremos una página web propia donde contaremos nuestra historia, misión, valores y cuestiones más específicas de la empresa así como también, el punto de contacto y los próximos eventos.

### Plaza

El tipo de distribución en este negocio es Business – to – Consumer, es más conocida en materia de marketing como B2C y está referido a la estrategia que utilizan las empresas comerciales para llegar directamente al cliente o usuario final. Esta estrategia nació con el objetivo de eliminar a los intermediarios entre empresas y clientes, siendo posible gracias a las posibilidades de pago a las que podían acceder los clientes, simplificando con ello, la optimización del tiempo<sup>11</sup>.

Las características de este modelo brindan ventajas tanto para el cliente como para el vendedor.

Para este caso, las ventajas de los clientes son

- Comparación de precios ágil y rápida
- Compras más económicas
- Información precisa

Las ventajas para los vendedores son

- Menores costos de infraestructura
- Mejoras en la gestión de stocks
- Mejoras en la gestión de compras y procesos de ventas



Los Food Truck no tendrán intermediarios ya que será operado por la misma empresa, con lo cual se tendrá contacto directo con los clientes para realizar los ajustes necesarios, conocer sus preferencias, y de esta manera tener una retroalimentación dinámica y precisa que nos ayude a nuestra propuesta de valor.

En cuanto a la logística, abastecimiento y gestión de stocks no presenta grandes desafíos ya que todos los productos son elaborados en el día, pudiendo prescindir de manejar altos niveles de stock de insumos, evitando de esta manera la inmovilización de capital.

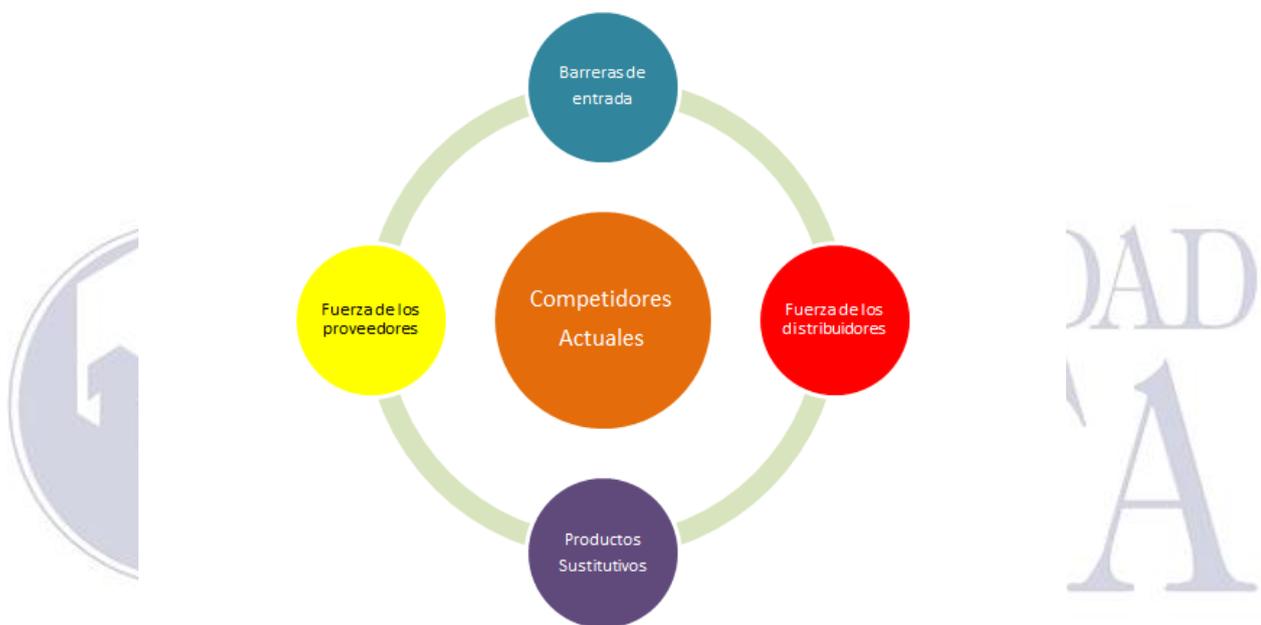
Este será un negocio que, si bien tendrá como eje el canal de Exposiciones y Ferias, también buscará oportunidades existentes en distintos ambientes que concentran un alto número de personas. Dentro de estos podemos mencionar, supermercados, shoppings, universidades, entre otros.

<sup>11</sup> <https://www.slideshare.net/PazMari/business-to-consumer-b2c>

También se iniciará un programa de negociaciones para llevar en épocas de receso vacacional, el Food Truck a ciudades costeras como puede ser el caso de Mar del Plata, Villa Gesell, Necochea, Mar de Ajó, Monte Hermoso, entre otras. Este será un desafío importante para nuestro negocio ya que solo Mar del Plata recibe en promedio, más de 3 millones de turistas durante los meses de Enero y Febrero.

Las negociaciones en este caso se realizarán con los intendentes de las respectivas ciudades.

### Modelo de Rivalidad de Porter (5 Fuerzas)



#### Competidores actuales

En relación con los competidores directos, existe un cierto respeto entre los comerciantes en cuanto a la localización. Si bien es negocio que en nuestro país no está instalado masivamente, hasta el momento los rivales directos (Food Truck) son casi aliados en el rubro. Existen diferentes eventos como el “Food Truck Fest” donde todos los camiones de gastronomía móvil se juntan a promocionar sus productos y llevan a cabo jornadas recreativas y esparcimiento. Dentro de estos competidores encontramos a “Food Truck Buenos Aires”;

Los rivales no directos en cambio, como es el caso de los restaurantes, sí son una amenaza para el negocio, aunque en muy pocas ocasiones pueden ofrecer productos

a precios tan accesibles como los “Food Truck”, debido a los altos costos que manejan.

Principales competidores:



### Nómade Comida Rica

Según los dueños del negocio la idea es promocionar comida rica, sana y gourmet, y encontrar la hamburguesa de carne vacuna clásica, el súper pancho, pero además se sumará un servicio gourmet, que significa que los más chiquitos tendrán su "combo de hamburguesa" con papas fritas más un batido de frutas y un juguete que quedan dentro del combo.

### Hollywood Dog's

Nacido en Los Ángeles, California, Hollywood Dogs llegó al país en 2013 para instalarse como la referencia ineludible a la hora de buscar una comida de calidad, rica, rápida y más sana.

#### Productos

Los típicos Hot Dogs de las diferentes ciudades de Estados Unidos: New York, Chicago, Florida, Philadelphia.



Condimentos increíbles, tales como Barbacoa, Chilli, Sauerkraut, y las mostazas preferidas por los argentinos.

### Barreras de entrada

Las barreras de entrada a este mercado no son altas comparadas a una casa de comida o restaurante, ya que con una inversión inicial de \$300.000 - \$400.000 pesos argentinos ya podemos contar con una camioneta equipada para afrontar el negocio. Sin embargo, resulta una barrera alta si la comparamos con un negocio de venta al público, como puede ser una verdulería. Por esto decimos que las barreras de entrada a este rubro son medias. Es necesario cumplir con el marco normativo que rige para toda la provincia de Buenos Aires, pero este no se presenta como una barrera alta de ingreso al rubro.

Notamos que se espera un fuerte crecimiento de los “Food Truck” en nuestro país, por lo tanto, debemos tomar el recaudo de que las barreras de entrada pueden llegar a ser cada vez más altas en el corto o mediano plazo.

### Productos Sustitutivos

El principal punto en este caso es que la comida rápida es una línea de productos que cuenta con grandes adversarios, como son la comida casera y la nueva tendencia a consumir productos más saludables, más light y orgánicos dadas las grandes campañas que se están gestando a nivel mundial por buscar mejores estilos de vida y que además preserven el planeta, por lo cual la sustitución vía producto a producto es alta, pero no podría explicarse a través de la aparición de adelantos tecnológicos que mejoraran las características de otros productos sustitutos, sino más bien por cambio cultural a nivel mundial.

## **Nuestro Food Truck estará compuesto de la siguiente forma**

### 2 mesas de trabajo

Estas deben estar hechas de acero inoxidable, es más caro, pero es un material más duradero. Estas mesas vienen ya terminadas y sólo deben colocarse y amurarse dentro del camión.

Proveedor: Mercado Libre



VERSIDAD  
ASTA

### 3 lavatorios con lavaplatos

Independientemente de qué tipo de comida que se vaya a elaborar, se necesitará lavar platos, vasos o cualquier otro utensilio de la cocina para reutilizarlo.

Proveedor: Servinox



2 equipos para refrigeración

Este será imprescindible para el almacenamiento de insumos, gaseosas, rellenos de empanadas, aderezos, entre otros.

Proveedor: Whirpool



2 hornos pizzeros eléctricos

Estos tienen capacidad de cocción para 6 pizzas en simultáneo cada uno.

Proveedor: Atma



### Horno

Este se utilizará para la re-cocción de las pizzas.

Proveedor: Atma



Finalmente vamos a concluir en una imagen ilustrativa del resultado final. Como resultado de un análisis entre el costo – beneficio de cada uno de los componentes del Food Truck, decidimos que equipamiento utilizar y de que proveedores.



### **Matriz BCG**

Esta es una herramienta fundamental para el análisis estratégico de la empresa. En este caso, al ser una empresa que todavía no está en marcha, se colocaron mercados en lugar de productos.



Para confeccionar esta matriz no podemos analizar productos de los cuales desconocemos que impacto tuvieron en la gente. Al tratarse de una nueva unidad de negocio y de una modalidad no establecida en nuestro país, solo podremos decir que el negocio en sí es una incógnita, ya que es un negocio nuevo y novedoso en nuestro país, el cual todavía no se tienen cifras contundentes sobre sus ventajas y desventajas en cuanto a los resultados.

### **Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

<http://www.matrizfoda.com/dafo/>

## Fortalezas

- Media estructura de costos fijos  
A diferencia de cualquier casa de comidas, el Food Truck no tiene un costo de pago de alquiler. Solo se abona un canon de \$18.000 anuales que establece el Marco Regulatorio, pero es un valor insignificante comparado con el alquiler y los impuestos que deben pagar los locales a la calle.
- Proceso de elaboración simple y simultanea  
Notamos que los camiones de comida móvil están equipados de manera tal que el proceso de elaboración de los productos es sencillo y repetitivo.
- Resistencia a las recesiones económicas  
Al ser esta una de las alternativas más económicas del rubro gastronómico en cuanto el precio de los productos que se comercializan, las ventas ante la caída generalizada podrían mantenerse constantes e incluso incrementarse.
- Conocimientos gastronómicos  
Cuento con una numerosa familia que tuvo por muchos años un negocio de comidas para llevar.



### Oportunidades

- Turismo  
El hecho de que Argentina sea un país con la moneda devaluada hace que los extranjeros puedan venir a nuestro país a precios accesibles. Es por esto que cada espacio turístico representa una oportunidad para el negocio.
- Ferias y exposiciones  
Están resultan imprescindibles para hacer conocido el negocio y nuestros productos. Así como también, para sustento económico del Food Truck (masiva afluencia de gente)

## Debilidades

- Compromiso de los empleados  
Si bien se pretenderá que sea una empresa familiar, ante la necesidad de contratar un empleado será difícil encontrar quien se comprometa responsablemente con la actividad.

- Volumen de producción  
La capacidad de los camiones a la hora de la producción de productos es limitada y puede que ante una concurrencia masiva el stock se agote, o se deba recurrir a diferentes medidas de abastecimiento tal vez insuficientes o ineficientes.

### Amenazas

- Inflación  
La inestabilidad económica en la Argentina siempre es una amenaza, esto podría encarecer los insumos y también se podría volver dificultosa su obtención, en el caso de haber componentes importados.
- Competidores potenciales de trayectoria  
Con el auge de la actividad puede que conocidas marcas de casas de comidas se sumen al negocio Food Truck.
- Alta competencia de productos sustitutos  
La oferta gastronómica respecto de los productos mencionados a lo largo del trabajo es muy variada. Respecto de su precio, calidad y accesibilidad.
- Amenazas legales  
Si bien se aprobó el Marco Regulatorio para los Food Truck en la ciudad de Buenos Aires, un cambio de gobierno podría retractarlo.
- Confianza y prejuicios  
Aunque el crecimiento propio de la actividad irá derribando este prejuicio, no debemos ignorar que los prejuicios sobre la calidad de los productos ofrecidos son un detrimento a las ventas en muchas ocasiones.

“Guateke´S” pretenderá aprovechar al máximo las oportunidades vigentes del mercado con los recursos y fortalezas con los que cuenta.

Para el turismo buscaremos ofrecer a precios medios de mercado, pizzas artesanales y únicas en cuanto a su sabor y calidad. La oferta será amplia y variada.

Las ferias y exposiciones serán nuestra base de promoción y difusión del negocio.

Para reducir las amenazas de prejuicios dejaremos que con el “boca a boca” ganemos la confianza de nuestros potenciales clientes.

Haremos frente a la competencia con la diferenciación en nuestros y calidad en el servicio y la atención de nuestros clientes.

Para enfrentar la inflación iremos ajustando los precios en la misma relación en que aumenten los costos. En casos de incrementos excepcionales analizaremos las variaciones de los precios promedio del mercado.

## **Análisis Integral**

### **Matriz de evaluación de factores “Guateke´S”**

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente.

Asignamos un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos deberán de sumar 1,0.

La calificación entre 1 y 4 se da en cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

A partir de allí multiplicamos el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

Finalmente sumamos las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

El mismo procedimiento se dará en el caso de la matriz de evaluación de factores externos, donde se analizarán las oportunidades y amenazas de nuestra empresa.

Cabe destacar que todos los datos plasmados en las tablas surgen de la matriz FODA y de todos temas abordados a lo largo del presente trabajo

**MATRIZ EFI**

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS "GUATEKE"				
FACTORES DETERMINANTES		PESO	VALOR	PONDERACIÓN
<b>FORTALEZAS</b>				
1	FLEXIBILIDAD DE PRECIOS	0,10	3	0,3
2	ACCESIBILIDAD	0,11	3	0,33
3	CONTROL DEL SERVICIO	0,08	3	0,24
4	PERSONAL CAPACITADO	0,16	4	0,64
5	INSUMOS DE CALIDAD	0,14	3	0,42
<b>SUBTOTAL 1</b>		<b>0,59</b>		<b>1,93</b>
<b>DEBILIDADES</b>				
1	IMAGEN DE LA EMPRESA	0,12	1	0,12
2	NO TENER LOCAL FIJO	0,11	1	0,11
3	PUBLICIDAD INSUFICIENTE	0,08	1	0,08
4	PARTICIPACIÓN DEL MERCADO	0,06	2	0,12
5	CAPACIDAD DE VENTA	0,04	2	0,08
<b>SUBTOTAL 2</b>		<b>0,41</b>		<b>0,51</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,44</b>

**MATRIZ EFE**

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS "GUATEKE'S"				
FACTORES DETERMINANTES		PESO	VALOR	PONDERACIÓN
<b>Oportunidades</b>				
1.	TURISMO	0,08	3	0,24
2.	RECESION ECONOMICA	0,06	2	0,12
3.	FERIAS Y EXPOSICIONES	0,11	1	0,11
4.	EXTENSAS JORNADAS LABORALES EN CABA	0,14	4	0,56
5.	RECESOS VACACIONALES	0,09	4	0,36
producto				
<b>SubTotal 1</b>		<b>0,48</b>		<b>1,39</b>
<b>Amenazas</b>				
1.	PRINCIPALES COMPETIDORES CON TRAYECTORIA	0,1	2	0,2
2.	INFLACIÓN	0,12	4	0,48
3.	MERCADO NUEVO EN LA ARGENTINA	0,07	3	0,21
4.	PRODUCTOS SUSTITUTOS	0,13	2	0,26
5.	AMENAZAS LEGALES	0,1	1	0,1
<b>SubTotal 2</b>		<b>0,52</b>		<b>1,25</b>
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.64</b>

Teniendo en cuenta las oportunidades que surgen mediante el turismo en los recesos vacacionales, intentaremos negociar con todos los intendentes de las ciudades costeras al mar atlántico para colocar nuestro Food Truck en esas fechas. Esto significaría una ventaja significativa frente a las grandes marcas (Mc Donalds, Burger King, Subway) que dominan el mercado de comidas rápidas durante todo el año. Si bien no podemos comparar la estructura y complejidad entre estas empresas y la nuestra, pasaríamos a ser una amenaza para la caída de sus ventas.

### **Objetivos “Guateke´S”**

Los objetivos se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica.

Recordemos que la misión de nuestra empresa es “satisfacer necesidades gastronómicas de las personas llevando productos de alta calidad comprometiéndonos con la mejora de la calidad de vida de nuestros clientes”. Por lo tanto, buscaremos orientar todos nuestros esfuerzos para lograr este fin último que, si bien es fin utópico, es decir nunca llegará a concluirse, es la razón de ser de nuestra empresa, por lo tanto, todas las actividades estarán fundamentadas en dicha declaración duradera.

#### Objetivos de largo plazo

Notamos que este tipo de objetivos son aquellos que comprenden un periodo mayor a cinco años. “Guateke´S” tendrá como objetivo de largo plazo principal, invertir las utilidades en equipamientos para nuevas unidades Food Truck. Con esto se pretenderá una mayor llegada a la población, mayores ingresos, mayor impacto social. Este objetivo central nos motivará a realizar las tareas diarias con gran entusiasmo y expectativa, ya que sabemos hacia donde está encaminada la empresa y podemos medir cuán lejos o cerca estamos de lograrlo. Notamos a lo largo del presente trabajo que actualmente poner un Food Truck en la calle significa una inversión de \$300.000 – 500.000 pesos. Por lo tanto, con obtener utilidades anuales de \$100.000 podríamos decir que cada 5 años sumaríamos una nueva unidad a la empresa.

En una primera instancia preferimos ser conservadores en cuanto a las ganancias de la empresa, pero no ignoramos que los valores mencionados en cuanto a utilidades podrían llegar a duplicarse o incluso, triplicarse en el mejor de los casos.

#### Objetivos de mediano plazo

Entre los primeros 3 – 5 años “Guateke´S” buscará entrar en la mente de los consumidores de comidas rápidas. Apostamos a nuestra honestidad y trabajo en equipo para alcanzar este objetivo, sumado a las convicciones mencionadas sobre el potencial que la empresa tiene por desarrollar.

Sin bien aumentar las ganancias será un objetivo permanente en nuestra empresa, durante este periodo de mediano plazo buscaremos acelerar las ganancias a un ritmo del 10% mensual durante los primeros 6 meses, y luego un crecimiento mensual del 5%. Es decir, que si el primer mes tuvimos como ganancia \$10.000, el segundo mes el objetivo será de \$10.500 y el tercer mes de \$11.025. En una tabla, representaremos este planteamiento para su mejor comprensión.

MES	OBJETIVO RELATIVO %	GANANCIA ESPERADA*
1		\$5.000,00
2	0,1	\$5.500,00
3	0,1	\$6.050,00
4	0,1	\$6.655,00
5	0,1	\$7.320,50
6	0,1	\$8.052,55
7	0,1	\$8.857,81
8	0,05	\$9.300,70
9	0,05	\$9.765,73
10	0,05	\$10.254,02
11	0,05	\$10.766,72
12	0,05	\$11.305,05
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 98828,06732</b>

\* Consideramos ganancias a los resultados positivos o utilidades de la empresa, es decir, que ya se descontaron tantos los costos fijos y variables, como los sueldos del personal.

Notamos en este caso, que con una ganancia inicial de \$5.000, llegaríamos en el primer ejercicio a cumplir con nuestro objetivo de largo plazo de las utilidades anuales de \$100.000.

Cabe destacar que estos números son estimaciones que surgen del análisis del trabajo cotidiano de la empresa, por lo tanto, no contempla eventos especiales, ferias, exposiciones, así como tampoco se contemplan situaciones contingentes que puedan afectar el ejercicio habitual de la empresa u ocasionar pérdidas o deterioros del equipamiento.

### Objetivos Smart

- Lograr recuperar la inversión antes de los 48 meses.
- Incrementar las ventas a un ritmo del 15% anual.
- Incorporar un nuevo Food Truck en el tercer año de actividad de la empresa.
- Aumentar nuestra cartera de productos.
- Ser una marca reconocida en el mercado.
- Obtener una rentabilidad anual del 25%.

Objetivos de corto plazo

En el corto plazo nuestros objetivos serán

- Capacitación y búsqueda: Todo el equipo de la empresa debe estar en permanente aprendizaje sobre los procedimientos a realizar, tiempos de preparación, duración de los productos, calidad de los ingredientes, y todos aquellos aspectos en los que deban interiorizarse el personal.
- Conocer nuestros clientes y sus preferencias: En esta primera etapa se hará un análisis y relevamiento sobre los gustos de los clientes, los reclamos, así como también quienes son nuestros clientes, diferenciarlos por género, edad, actividad.
- Optimización horaria y localización: Los primeros desafíos también serán encontrar aquellos lugares en donde mejor funcione nuestro Food Truck. Debemos tener en cuenta que según el Marco Regulatorio de Food Truck el único requisito en la Ciudad de Buenos Aires para tener nuestro camión en la calle es que no haya un restaurante o casa de comidas en los 200 metros a la redonda. Sumado a esto, nuestro objetivo será estudiar cuales son los horarios de mayor concentración de gente en dichos lugares que estén dispuestas a vivir la experiencia junto con nosotros.



*“Estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos” A. Chandler*

*“Estrategia es la dialéctica de la empresa con su entorno” H. Ansoff*

*“La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos” M. Porter.*

Existen diversas definiciones de estrategia organizacional, así como también de planeamiento estratégico. Si hiciéramos un resumen de estas definiciones de líderes en estrategia competitiva, podríamos decir que la estrategia es la determinación de una amplia formula de cómo la empresa va a competir en su entorno para lograr sus objetivos y la asignación de recursos necesarios para alcanzarlos.

### Algunas consideraciones sobre la Estrategia

La estrategia es el único camino por el cual la organización genera valor.

Menos del 10% de los planes estratégicos tienen éxito.

En el 70% de los casos, el problema se debe a una mala estrategia o a una mala ejecución.

Las estrategias pueden variar, pero no las herramientas para su medición.

Se estima que el equipo gerencial ocupa menos de una hora al mes a la estrategia.

Estas son estimaciones que surgen de un estudio privado que, por lo tanto, no significa que sea una constante sino más bien, plantea una tendencia de cómo funciona el planeamiento estratégico en las organizaciones y que, en muchas ocasiones, los desvíos o “fracasos” en las empresas tienen su origen en una mala gestión estratégica.

### **Estrategias “Guateke´S”**

#### **Estrategias genéricas**

- Diferenciación: Nuestros clientes percibirán nuestro negocio como único, auténtico y diferente, consiguiendo una lealtad emocional que va mucho más allá de ser un buen cliente para convertirlo en nuestro mejor cliente, nuestro mejor vendedor y nuestro mejor defensor.
- Que el consumidor perciba el valor agregado: Todos los esfuerzos y actividades que realizamos para la mejora continua en la empresa se verán reflejadas en cada venta. Nuestros clientes son el centro y motor de este negocio, por lo tanto, nuestro desafío será que ellos comprendan y perciban la dedicación y compromiso de todo el personal para ofrecer productos de altísima calidad, y servicio personalizado.
- Ofrecer productos superiores en higiene, presentación, contenido nutricional: Debemos derribar el mito de “comida chatarra” que la gente tiene sobre las comidas rápidas. En nuestro caso, tanto las pizzas como las empanadas estarán elaboradas con productos de primera calidad y bajo las estrictas normas de higiene de las IRAM 14201<sup>12</sup>

<sup>12</sup> <https://catedraalimentacioninstitucional.files.wordpress.com/2014/09/3n-iram-14201-bpm-en-servicios-de-alimentos.pdf>

- Posicionamiento en el mercado objetivo: En este punto debemos llevaremos a cabo una serie de pasos que nos llevaran a cumplir con nuestro objetivo exitosamente.
- 1. Segmentación del mercado.  
Consistirá en definir nuestros tipos de clientes y diferenciarlos por aquellos aspectos que los agrupe, como puede ser edad, sexo, actividad, entre otros.
- 2. Evaluación del interés de cada segmento.  
Una vez segmentado dicho mercado, estudiaremos que intereses tienen cada uno de ellos.
- 3. Selección de un segmento (o varios) objetivo.  
En esta instancia definiremos hacia que mercado direccionaremos nuestros esfuerzos.
- 4. Identificación de las diversas posibilidades de posicionamiento para cada segmento escogido.  
Cada segmento tendrá miradas diferentes sobre nuestra actividad y debemos ser capaces de comprender que espera cada uno de ellos de "Guateke'S"
- 5. Selección y desarrollo de un concepto de posicionamiento.  
En esta instancia final tendremos un concepto bien definido sobre quien es nuestro mercado objetivo y podremos establecer la estrategia de posicionamiento adecuada.

#### Estrategia de precios

- Fijación de precios comparativa: Como mencionamos en el desarrollo del trabajo nuestra política de precios será comparativa a la del promedio de los restaurantes. No pretendemos ser líderes en precios, pero si tener precios más bajos que los que se encuentran en las casas de comidas.
- Estructura de costos: La gran ventaja que tenemos con el Food Truck es que los costos fijos no son altos comparados con el resto de las ofertas gastronómicas. Es por esto que buscaremos tener los costos más bajos del mercado que nos permitan maximizar las ganancias.

## **Estrategias de desarrollo de Mercado**

Se trata de comercializar un producto existente dentro de un nuevo mercado.

### Estrategia de producto

- Productos frescos: Todos los productos que comercialice “Guateke S.A.” serán fabricados durante el mismo día de venta
- Preparados con estrictos estándares de calidad e higiene: Como mencionábamos en párrafos anteriores, además del Marco Regulatorio de Food Truck de la Ciudad de Buenos Aires, utilizaremos como referencia las normas IRAM 14201 para garantizar la higiene y salubridad de nuestros productos.
- Packaging: En primer lugar, debemos entender que al hablar de este concepto nos referimos al arte o ciencia de proteger un producto en un envase determinado para su almacenaje y venta. En la actualidad, el Packaging no sólo sirve para proteger, sino que se ha convertido en un factor fundamental para la presentación de un producto.  
El objetivo primario del Packaging es atraer la atención de los clientes y ser la principal ventana de comunicación hacia el consumidor. El diseño del envase de nuestro producto será un canal de comunicación para nuestros clientes. En nuestro caso el Packaging de “Guateke ‘S” tendrá las siguientes características: Sencillo, visual, ergonómico llamativo, claro, colorido y ecológico.

## **Estrategias de Integración**

Nuestra estrategia de integración será “hacia adelante” ya que se tratará de adquirir o lograr un mayor control dentro de la cadena de distribución del producto.

### Estrategia de distribución

Basados en los datos del observatorio metropolitano<sup>13</sup> estos algunos datos relevantes de la Ciudad de Buenos Aires:

Año de creación: 1536 (Pedro de Mendoza) / 1580 (Juan de Garay)

Autoridades actuales (2015-2019): Jefe de Gobierno: Horacio RODRIGUEZ LARRETA

Superficie (en km2): 203

Población total (hab): 2.890.151

Variación porcentual intercensal 2001-2010 (%): 4,1

Densidad de población (hab/km2): 14.451

Total, hogares: 1.150.134

Necesidades Básicas Insatisfechas (%): 6

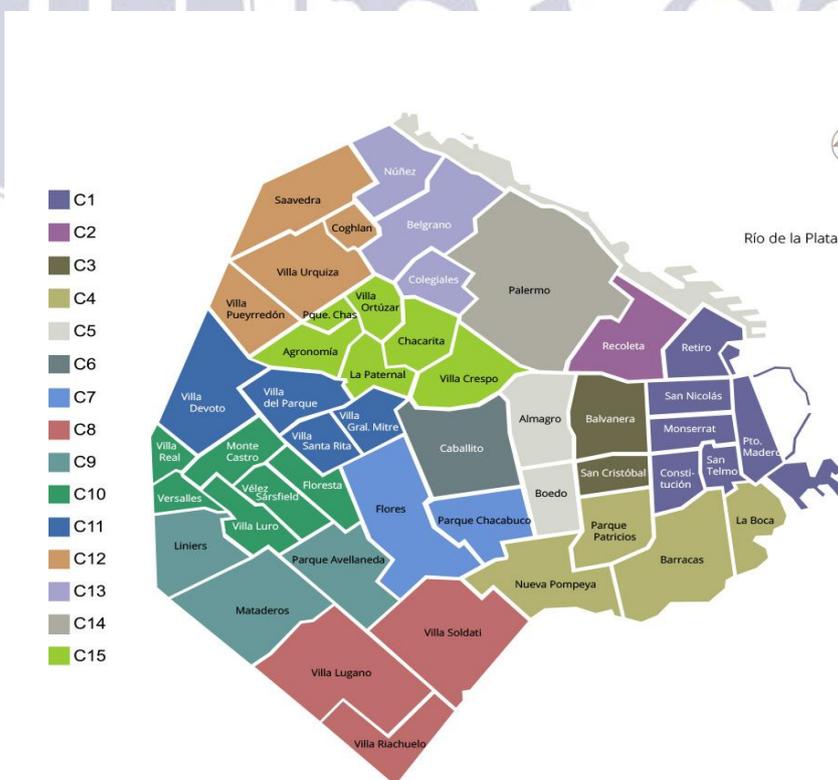
Tasa de desocupación: 4,3

13 <http://www.observatorioamba.org/planes-y-proyectos/caba#datos>

La Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) es una de las veinticuatro entidades federales y capital de la República Argentina. Está situada en la región centro-este del país, sobre la orilla occidental del Río de la Plata, en plena llanura pampeana. El Río de la Plata (al este y al norte) y el Riachuelo (al sur) son los límites naturales de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El resto del perímetro está rodeado por la colectora externa de la Avenida General Paz, autopista de 24 km de extensión que circunvala la ciudad de norte a oeste.

La Ciudad Autónoma de Buenos Aires goza de poderes ejecutivo, legislativo y judicial propios. Se encuentra organizada en 15 Comunas que se rigen bajo la Ley 1.777 sancionada en 2005. Se trata de unidades descentralizadas de gestión política y administrativa. Las Comunas tienen competencias exclusivas y concurrentes con el Gobierno de la Ciudad. Oficialmente la ciudad se encuentra dividida en 48 barrios.

“Guateke S.A.” se encontrará en las comunas de mayor concentración de oficinas y universidades, así como también de ferias y exposiciones. Este es el caso de C1, C2, C5 y C13. Ya que las mayores concentraciones se encuentran en Retiro, Puerto Madero, Recoleta, Palermo y Belgrano.



<http://www.observatorioamba.org/planes-y-proyectos/caba>

## **Plan de Marketing**

En la determinación de estrategias es necesario entender el objeto de estudio, por esta razón se iniciará con una descripción del producto desde las variables que componen al marketing.

El plan de marketing será una herramienta vital y necesaria para “Guateke´S” En la actualidad, nos encontramos ante un entorno altamente competitivo y dinámico, donde las empresas deben afrontar continuamente nuevos retos. Sin duda, la globalización de mercados, internet, la inestabilidad económica y un continuo desarrollo y avance tecnológico producen una serie de cambios que determinan el éxito de toda empresa. La adaptación de las empresas a este nuevo paradigma no puede ser improvisada y es necesario elaborar un plan de marketing que permita anticiparse y afrontar los cambios del entorno.

### **Descripción de la situación**

“Guateke´S” es un proyecto que todavía no tiene rodaje en el mundo de los negocios. Es decir, que es una empresa que tiene todo por hacer. En este sentido hay aspectos favorables y desfavorables. Dentro de aquellos aspectos positivos podemos mencionar la motivación, expectativa, maquinarias nuevas y optimas en cuanto a sus prestaciones, pero también es preciso destacar que no solo “Guateke´S” es una empresa nueva, sino que también, el negocio es nuevo en la Argentina. Es por esto por lo que el desafío es aún mayor.

En relación con el mercado objetivo, como hemos desarrollado a lo largo del trabajo, hay un alto porcentaje de aceptación a este tipo de negocios, lo que no solo le da una cierta tranquilidad al emprendimiento, sino que también, un compromiso de cumplir con las expectativas de nuestros futuros clientes.

A continuación, desarrollaremos aquellas estrategias genéricas y de desarrollo de mercado mencionadas en el análisis integral para comprender de que manera “Guateke´S” llegará a ofrecer sus productos y a cumplir con los objetivos organizacionales.

### **Estrategias de Producto**

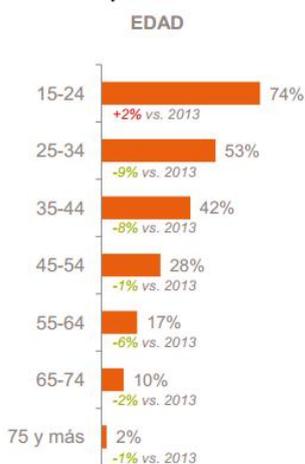
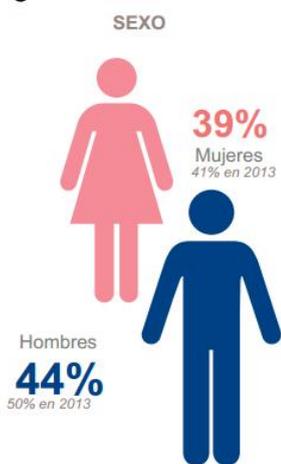
“Guateke´S” elaborará cada uno de sus productos durante el mismo día que los comercialice. Esto garantiza la calidad y confianza de nuestros clientes.

Si hacemos un repaso histórico, desde el año 2002 hasta la actualidad, Argentina sufrió un período de cambio, donde la economía del país se vio altamente influenciada por la devaluación de la moneda. En este escenario, algunos sectores de la industria sufrieron drásticas pérdidas, pero otros se vieron favorecidos por la depreciación de la moneda. Este fue el caso del sector turístico, ya que la llegada de extranjeros al país se incrementó notablemente, así como el consumo que dicha actividad trae aparejado, entre ellos en el sector gastronómico.

De acuerdo con sondeos de la revista Franchising Magazine Bliman, J.D. (2009) El hotelería y la gastronomía ocupan el 10° lugar dentro de los sectores en los que se clasifican la actividad económica en la Argentina. Asimismo, la actividad gastronómica es sumamente relevante en aquellas áreas donde se desarrolla la mayor parte de las actividades económicas y financieras en el PBI total del país. Esto significa que en las provincias más importantes, económicamente hablando, como la Capital Federal, Córdoba y Santa Fe, la actividad gastronómica representa más del 70% de la actividad. La importante inversión corporativa en los últimos años del sector continúa siendo por la fuerte presencia de las Pymes, muchas de ellas en proceso de modernización. La construcción de complejos turísticos y ampliación de establecimientos hoteleros (con propuesta gastronómica incluida), así como la apertura de nuevos locales gastronómicos es constante en los últimos años. Sumado al crecimiento turístico, algunas características de los argentinos ejemplifican el porqué de esta creciente demanda. Los argentinos pasamos mucho tiempo en los bares; ya sea para reuniones de negocios o simplemente conversar con amigos; lo que juntamente con la llegada del estruendoso Starbucks ha ocasionado la apertura, profesionalización y actualización de los cafés o bares, así como la diversificación e innovación en sus productos. Por otra parte, al argentino, le gusta pasar buenos momentos en lugares agradables, y la salida a cenar, se ha convertido en uno de los entretenimientos elegidos por un amplio sector. Si bien la elección en materia de comidas del argentino es bastante tradicional, en los últimos años se ha diversificado debido a la incursión de la gastronomía temática en el mercado. No hace falta más que dar un paseo por los polos gastronómicos como Puerto Madero o Palermo Hollywood, para ver que la oferta es muy amplia y podemos encontrar desde sushi, comida árabe, restaurantes griegos, pasando por propuestas temáticas de espacios ambientados con elementos de polo, hasta nuestras típicas parrillas, o restaurantes de pastas, y las populares pizzerías. Como observamos, el mercado gastronómico muestra una posición saludable dentro del sector de los servicios, y muestra de ello, son algunos datos vinculados con los recursos humanos y el mercado inmobiliario.

Los Food Tracks son una novedad en nuestro país dentro del negocio gastronómico y para esto debemos tener en cuenta algunas consideraciones.

### ¿Quiénes consumen comida rápida?



Analizando el gráfico estadístico notamos que la franja a la que debemos apuntar es a los jóvenes de 15 a 44 años, ya que estos son quienes más consumen los productos que vamos a ofrecer.

En nuestro caso, ofreceremos pizzas y empanadas. Decidimos realizar un modelo de encuesta con mayor profundidad a nuestros clientes y las características del mercado.

### **Encuesta Pizzas al Corte**

**Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: F /M**

Realizamos esta encuesta con motivos de recolectar datos para avocarnos a la venta de pizzas.

1. ¿CON QUÉ FRECUENCIA COMPRAS PIZZAS?

- a. Siempre (varias veces por mes)
- b. A veces (una vez al mes)
- c. Nunca (en raras ocasiones)

2. ¿EN QUÉ MOMENTO SUELES COMPRAR PIZZAS?

- a. Fin de semana en el almuerzo
- b. Fin de semana en la cena
- c. Durante la semana

3. ¿CÓMO PREFERIRÍAS LAS PIZZAS?

- a. A la piedra
- b. Al molde
- c. A la parilla

4. ¿DE QUÉ SABORES COMPRARÍAS MÁS? (MARCAR HASTA 4)

- a. Pollo
- b. Calabresa
- c. 4 quesos

- d. Napolitana
- e. Muzzarella
- f. Cebolla
- g. Panceta
- h. Capresse
- i. Choclo

5. ¿CUALES DE ESTOS INGREDIENTES AGREGARIAS AL RELLENO?

- a. Pasas de uva
- b. Aceitunas
- c. Ninguna

6. ¿CUÁNTAS PIZZAS SUELEN COMPRAR EN TU AMBIENTE FAMILIAR?

- a. 2 pizzas
- b. 1 pizzas
- c. 4 pizzas
- d. Más de 4 pizzas

7. ¿COMPRARÍAS UN ADICIONAL DE BEBIDA CON TU PEDIDO DE EMPANADAS?

- a. Sí
- b. No

8. ¿CÓMO PREFERIRIAS LA PRESENTACION DE LAS PIZZAS?

- a. Caja de cartón
- b. Bandeja envuelta en papel madera
- c. Otros: \_\_\_\_\_

9. ¿QUÉ PRECIO CONSIDERARÍAS ADECUADO EN RELACIÓN CON LA CALIDAD? (por unidad)

- a. \$150
- b. \$130
- c. \$200

De dicha encuesta notamos que los varones son más propensos a consumir pizzas en reiteradas oportunidades en el transcurso del mes 72% contra 54% que están dispuestas las mujeres. En cuanto al precio promedio que pagarían es de \$150 por una pizza completa, y la mayoría de los casos 83% las acompañarían con bebidas.

Si bien la encuesta nos dará una mirada simplificada de la realidad, nos servirá como termómetro para la toma de decisiones.

### Estrategias de Comunicación

Las principales herramientas de comunicación serán las redes sociales. En los proyectos y planes de Marketing Digital y/o Social Media se detallan acciones para captar comunidad, dinamizarla y redirigirla a la web. Pero la estrategia en redes sigue siendo aún, solamente, responsabilidad de marketing y comunicación.

Como Medio Interactivo Facebook y Twitter sirven para:

Informar y difundir.

Entretener para trabajar el posicionamiento.

Fomentar la participación para trabajar el engagement y la viralización de los mensajes.

Como Canal de Comunicación, sirven para:

Atender al “público” en general que tenga consultas.

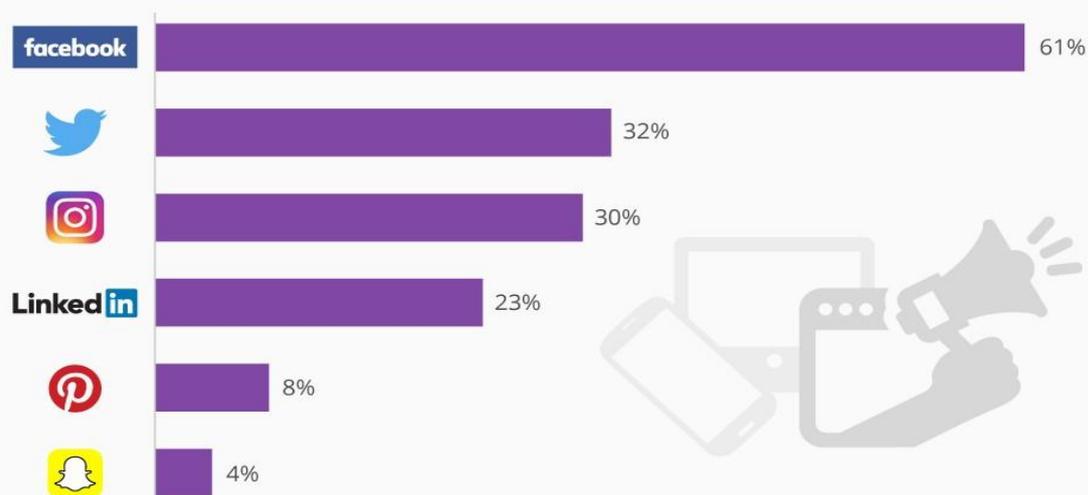
Asistir a los usuarios que soliciten ayuda.

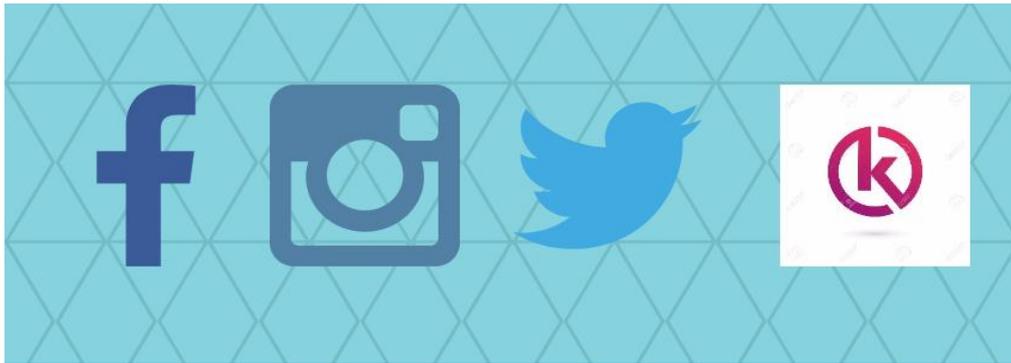
Resolver problemas (sobre productos, servicios o trámites).

Gestionar quejas y reclamos y responder a los usuarios sobre el estatus.

### ¿Cuáles son las mejores redes sociales para anunciarse?

% de responsables de marketing que anuncian mín. una vez al mes en cada plataforma\*





Utilizaremos Facebook y Twitter como medio masivo de comunicación. En el caso de Facebook el objetivo será dar a conocer nuestra empresa, mostrar imágenes y videos de nuestro negocio y generar una red de contactos que compartan nuestras publicaciones y nos ayuden de esta manera a dar a conocer nuestros productos.

En cambio, Twitter, lo utilizaremos como una herramienta más dinámica, donde podremos realizar encuestas online y también recibir opiniones de nuestros clientes.



### Estrategias de Precio

¿Qué son los precios?

Desde el punto de vista del consumidor, el precio debe entenderse como el valor que entrega el cliente no solo monetario, sino también en tiempo, esfuerzo y riesgo percibido.

¿Por qué es importante tener una estrategia de precios?

El precio es una variable fundamental a corto plazo, a diferencia del producto y la distribución. El hecho de ser más flexible hace que la empresa pueda modificarlo rápidamente para mejorar beneficios, rentabilidad o iniciar y responder a una guerra de precios. Contribuye al posicionamiento y muchas veces es la única variable a la hora de hacerse una idea sobre la calidad.

¿Qué factores condicionan la decisión de fijación de precios?

Antes de fijar un precio tenemos que tener en cuenta los factores que determinan el precio de venta, los objetivos de esa política de precios y la estrategia a seguir<sup>\*14</sup>.

En nuestro caso, tendremos una estrategia bien definida y será la de encontrar el punto medio entre los restaurantes o casas de comidas y los puestos de venta callejeros. Como mencionamos en el análisis integral, si el precio de una pizza en un restaurante promedio es de \$200 y en un puesto callejero de \$80, nuestro precio será aproximadamente de \$130.

### **Estrategias de Distribución**

La modalidad Food Truck supone un tipo de distribución directa e intensiva. La distribución intensiva se basa en colocar los productos en los máximos canales de venta posible. Por ejemplo, si tienes una marca que fabrica yogures puede que quieras que estén en todos los supermercados, hipermercados y otro tipo de tienda. Es la estrategia ideal para productos de primera necesidad con una distribución masiva; permite tener un gran volumen de ventas.

En este sentido con el Food Truck buscaremos llegar a todos aquellos lugares habilitados para ofrecer nuestros productos donde haya concentración de gente.

En “Guateke´S” no existen intermediarios, sino que se trata de vendedores directos que ofrecen sus productos en diferentes puntos de la ciudad de Buenos Aires. El desafío será estar en aquellos lugares donde haya mayor cantidad de gente dispuesta a comprar nuestros productos y vivir la experiencia de comer en “Guateke´S”.

Las ferias y exposiciones son una gran oportunidad para mostrar nuestros productos, como hemos desarrollado a lo largo del trabajo, sabemos que Buenos Aires es la ciudad con más eventos de estas características de Latinoamérica.

El desafío es estar cerca de nuestros clientes en el momento preciso y llevando un servicio de altísima calidad.

<sup>14</sup> <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/como-disenar-una-estrategia-de-precios-1>

## **Análisis Financiero**

En este análisis demostraremos la vida de nuestro proyecto en sus primeros 5 años.

### **Costos Fijos**

#### **Estructura central**

Se alquilará un depósito de 200m<sup>2</sup> que tendrá como propósito, por un lado, el resguardo de los camiones que no estén siendo utilizados y por otro lado que funcione como oficina y lugar para la elaboración de las pizzas y empanadas. El costo mensual de este depósito será de \$ 27.000. Respecto a los recursos está previsto para el primer año, dos empleados, uno será el responsable general y otro un empleado de cocina (amasador), sumando un costo mensual de \$ 66.000 para el primer año. La estructura central aumenta a lo largo del proyecto llegando al 5to año con una estructura de 4 empleados con un costo mensual de \$105.000. Otro gasto fijo tiene que ver con los costos asociados al mantenimiento de los vehículos, los cuales representan para el primer año, con un Food Truck funcionando, en \$ 4.650 mensuales y para el quinto año con 3 Food Trucks, en \$ 13.950 mensuales. Adicionalmente estará en costo del mantenimiento de una camioneta para distribución que alcanza los \$5.000 mensuales.

El total de los costos fijos representan el 34% de las ventas para el año 1 y finaliza en un 20% para el año 5.

Para comprender de manera sintética el análisis mencionado, demostraremos mediante tablas la evolución de dichos costos.

**RRHH depósito/oficina central**

<b>ITEM</b>	<b>Empleado</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Aportes</b>	<b>Total</b>
<i>a</i>	Gerente General	\$35.000,00	\$17.500,00	\$ 52.500,00
<i>b</i>	Operaciones	\$20.000,00	\$10.000,00	\$ 30.000,00
<i>c</i>	Amasador	\$ 9.000,00	\$ 4.500,00	\$ 13.500,00
<i>d</i>	Ayudante	\$ 6.000,00	\$ 3.000,00	\$ 9.000,00

**Requerimiento de estructura en la vida del proyecto**

<b>ITEM</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<i>a</i>	1	1	1	1	1
<i>b</i>		1	1	1	1
<i>c</i>	1	1	1	1	1
<i>d</i>		1	1	1	1

**Costos Fijos Totales RRHH "Guateke S"**

<b>ITEM</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<i>a</i>	\$ 52.500,00	\$ 52.500,00	\$ 52.500,00	\$ 52.500,00	\$ 52.500,00
<i>b</i>		\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$30.000,00
<i>c</i>	\$ 13.500,00	\$ 13.500,00	\$ 13.500,00	\$ 13.500,00	\$ 13.500,00
<i>d</i>		\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 66.000,00</b>	<b>\$ 105.000,00</b>	<b>\$ 105.000,00</b>	<b>\$ 105.000,00</b>	<b>\$ 105.000,00</b>

**Costos Fijos Totales Oficina / Depósito "Guateke S"**

CONCEPTO		
Alquiler	\$	15.000,00
Luz - Agua - Otros	\$	2.000,00
Seguro Integral	\$	800,00
Seguridad - Alarma	\$	400,00
Limpieza	\$	300,00
Aporte Comisaria Zonal	\$	1.500,00
Telefonía	\$	4.000,00
Terceros (Contaduría, Legales)	\$	3.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>27.000,00</b>

**Costos Fijos Food Truck**

Seguro	\$	2.000,00
Mantenimiento	\$	1.500,00
Patente	\$	500,00
Combustible	\$	650,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>4.650,00</b>

**Camioneta de abastecimiento**

Seguro	\$	2.000,00
Mantenimiento	\$	1.500,00
Patente	\$	500,00
Combustible	\$	1.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>5.000,00</b>

## Costos variables

Costo de mercadería vendida.

Luego de costear cada uno de los insumos de acuerdo con un relevamiento de precios realizados en forma personal, cruzándola con la receta de cada una de las pizzas, y el mix estimado que tendría cada una, se llegó a un costo promedio ponderado del combo de 2 porciones de pizza más una gaseosa en \$ 14,76. Dado que se manejarán dos niveles de precio, uno para el canal de Ferias y Eventos, donde se venderá el combo a \$ 84 y otro para el canal masivo de Hipermercados como así también balnearios de costa Atlántica, donde el precio del combo será de \$ 56, los % de contribución marginal varían, siendo para el primero del 82% y para el segundo del 74%.

Alquiler

Los alquileres están expresados como un porcentaje de la venta, esta implica una ventaja importante frente a otros negocios que independientemente del resultado de sus ventas, tiene que soportar un costo importante al comienzo del mes. Para el caso del canal de Ferias y Eventos este valor es del 20% de las ventas y para el canal Hipermercados será del 5%. La brecha entre ambos canales tiene que ver con el hecho de que para las Ferias el alquiler representa una variable importante de su ingreso principal, pero no es así para el caso de los Hipermercados ya que se trata de un ingreso marginal y por tal motivo es un valor muy conveniente para la rentabilidad de nuestro proyecto.

PRECIO DE VENTA DE COMBOS "GUATEKE S.A."													
CONCEPTO	Muzza	Fugazzeta	Napolitana	Jamón	Jamón y Morrón	Cantimpalo	Roque	Panceta	Muzza C/ Huevo	Primavera	Rúcula	Capresse	A gusto
PVP	\$ 78,00	\$ 84,00	\$ 85,50	\$88,50	\$ 93,00	\$ 94,50	\$103,50	\$ 91,50	\$ 87,00	\$ 90,00	\$94,50	\$ 94,50	\$105,00
PV (Sin IVA)	\$ 64,46	\$ 69,42	\$ 70,66	\$73,14	\$ 76,86	\$ 78,10	\$ 85,54	\$ 75,62	\$ 71,90	\$ 74,38	\$78,10	\$ 78,10	\$ 86,78
Costo Neto	\$ 10,89	\$ 13,07	\$ 11,45	\$12,93	\$ 14,03	\$ 13,71	\$ 16,79	\$ 12,56	\$ 12,24	\$ 12,64	\$14,32	\$ 12,89	\$ 16,79
Margen	\$ 53,57	\$ 56,35	\$ 59,21	\$60,21	\$ 62,83	\$ 64,39	\$ 68,74	\$ 63,06	\$ 59,66	\$ 61,74	\$63,78	\$ 65,21	\$ 69,98
	83,10%	81,20%	83,80%	82,30%	81,70%	82,50%	80,40%	83,40%	83,00%	83,00%	81,70%	83,50%	80,60%
Precio P.P	\$ 35,10	\$ 12,60	\$ 8,55	\$ 5,31	\$ 5,58	\$ 1,89	\$ 2,07	\$ 1,83	\$ 1,74	\$ 1,80	\$ 1,89	\$ 1,89	\$ 4,20
Margen P.P	37%	12%	8%	5%	5%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	3%

## Operación de Food Truck

Los camiones serán operados con una cantidad de empleados que dependerá del nivel de venta que tenga en cada unidad de negocio.

Para el cálculo de la cantidad de empleados, se estimó dos niveles de venta (Alto y medio) y para cada uno se proyectó la cantidad de empleados

necesarios para una operación óptima del Food Truck.

FOOD TRUCK DE VENTA ALTA									
Cantidad de horas hombre / Horario		10:00:00 a. m.	11:00:00 a. m.	12:00:00 a. m.	13:00:00 p. m.	14:00:00 p. m.	15:00:00 p. m.	16:00:00 p. m.	17:00:00 p. m.
Encargado		1	1	1	1	1	1	1	1
Vendedores		4	4	4	4	4	4	4	4
<b>Total</b>		<b>5</b>							

COSTO X DIA DE OPERACIÓN DE UN FOOD TRUCK DE ALTA VENTA			
CONCEPTO	HORAS	UNITARIO	TOTAL
	8	\$ 75,00	\$ 600,00
	32	\$ 46,88	\$ 1.500,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 2.100,00</b>

FOOD TRUCK DE VENTA MEDIA									
Cantidad de horas hombre / Horario		10:00:00 a. m.	11:00:00 a. m.	12:00:00 a. m.	13:00:00 p. m.	14:00:00 p. m.	15:00:00 p. m.	16:00:00 p. m.	17:00:00 p. m.
Encargado		1	1	1	1	1	1	1	1
Vendedores		2	2	2	2	2	2	2	2
<b>Total</b>		<b>3</b>							

COSTO X DIA DE OPERACIÓN DE UN FOOD TRUCK DE VENTA MEDIA			
CONCEPTO	HORAS	UNITARIO	TOTAL
	8	\$ 75,00	\$ 600,00
	16	\$ 46,88	\$ 750,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1.350,00</b>

Los gastos de personal representan aproximadamente el 10% de las ventas.

### Fuente de ingresos y egresos

Los ingresos del proyecto provienen exclusivamente de la venta que se realiza en los Food Truck, no está prevista otra fuente de ingresos para el inicio, pero no se descarta poder realizar acuerdos con proveedores importantes como Coca Cola o Vidal (proveedor de muzzarella) para conseguir ingresos por publicitar sus marcas en el camión.

En relación con la fuente de ingresos los mismos provienen en gran medida de la operación directa de cada uno de los camiones, como es el caso del alquiler y los

salarios. Otra fuente de egreso se relaciona con los costos de la estructura central, la cual fue proyectada de una forma muy ajustada para no recargar los costos fijos y dañar así la rentabilidad del proyecto. Sin dudas que la estimación prevé un funcionamiento óptimo del proyecto.

### Detalle de inversiones y Cash Flow

#### Inversiones

El proyecto requiere una inversión total de \$2.367.000.- a lo largo de la vida del proyecto, el monto está destinado a la compra de tres Food Trucks (del año 1 al año 2), el acondicionamiento de un depósito que funcionará también como oficina central y por último la compra de una camioneta para realizar la distribución de insumos a los puntos de venta.

A continuación, se adjunta detalles de las inversiones y plazos de ejecución.

<b>Inversión Inicial Guateke S.A.</b>	
<b>FOOD TRUCK</b>	
<b>Compra y Acondicionamiento</b>	\$ 550.000,00
<b>Habilitación</b>	\$ 4.500,00
<b>Total</b>	<b>\$ 554.500,00</b>
<b>DEPÓSITO / OFICINA CENTRAL</b>	
<b>Alta de la Sociedad</b>	\$ 17.000,00
<b>Acondicionamiento</b>	\$ 300.000,00
<b>Equipamiento</b>	\$ 100.500,00
<b>Habilitación</b>	\$ 6.000,00
<b>Camioneta de Abastecimiento</b>	\$ 280.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 703.500,00</b>

Inversión Total							
Requerimientos de Inversión							
Inversión	AÑO 0	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Depósito / Oficina	-\$703.500,00	X					
Food Truck 1	-\$554.500,00	X	X				
Food Truck 2							
Food Truck 3				X			
<b>Total Inversión</b>		<b>-\$1.258.000,00</b>	<b>-\$554.500,00</b>	<b>-\$554.500,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>

### Cash Flow

Los flujos de fondos generados por el proyecto durante los 5 años de vida generan un VAN de \$498.499.- con una tasa de corte del 50%, en términos de rentabilidad la TIR obtenida es del 63%. Estos valores fueron analizados con empresarios del sector gastronómico y más precisamente con dueños de cadenas de pizzerías y los comentarios obtenidos indican que se trata de una tasa adecuada para este tipo de Industria.

Finalmente cabe destacar que la inversión se recupera en el término de 47 meses.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Beneficio Neto</b>		\$ 304.156,00	\$ 1.325.149,00	\$ 2.065.530,00	\$ 2.737.621,00	\$ 3.755.244,00
<b>Inversión</b>	<b>\$ 1.258.000,00</b>	<b>\$ 554.500,00</b>	<b>\$ 554.500,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>\$ 25.757,00</b>	<b>\$ 23.918,00</b>	<b>\$ 99.904,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 149.580,00</b>
<b>Flujo Neto</b>	<b>\$ 1.283.757,00</b>	<b>\$ 274.262,00</b>	<b>\$ 670.745,00</b>	<b>\$ 2.065.530,00</b>	<b>\$ 2.737.621,00</b>	<b>\$ 3.904.824,00</b>
<b>Flujo de Fondo Actualizado</b>	<b>\$ 1.283.757,00</b>	<b>\$ 182.841,00</b>	<b>\$ 298.109,00</b>	<b>\$ 612.009,00</b>	<b>\$ 540.765,00</b>	<b>\$ 514.215,00</b>

<b>VAN</b>	<b>\$ 498.499,00</b>
Tasa de Corte	<b>50%</b>
<b>TIR</b>	<b>63%</b>
<b>Plazo de Recuperación (Payback)</b>	<b>47 meses</b>

### **Riesgos y consideraciones del negocio**

El proyecto tiene algunos riesgos asociados relacionados con dos cuestiones principales, una tiene que ver con la posibilidad de que algunas de las Ferias más importantes como es el caso de La Feria del Libro o la Feria de Ganadería no se realicen por cuestiones de índole político / económico del país, en el mismo caso se encuentra el Evento de Tecnópolis que fue lanzado por iniciativa del Gobierno Nacional, y que ante un cambio en la conducción política, dejen desestimado seguir realizando esta muestra, que concentra millones de personas.

Para minimizar este riesgo potencial, se trabajará en tener pre acuerdos con organizadores de otras Ferias que puedan suplir la cancelación de las más importantes.

Otro de los riesgos potenciales tiene que ver con algún reclamo laboral que pueda terminar en un arreglo judicial y que implique la erogación de fondos para hacer frente a este hecho, afectando la rentabilidad final del proyecto. Será importante realizar alguna previsión de fondos para afrontar este tipo de situaciones. En materia de calidad de productos, la muzzarella es un insumo clave para garantizar el óptimo sabor y calidad del producto. Podría existir el riesgo potencial de que el proveedor principal, quiebre stock no pueda suministrar el producto, lo cual produciría el hecho de cambiar de Marca y con esto la calidad.

### **Conclusión general**

El proyecto llevado adelante para la presentación del plan de negocio me permitió conocer más el negocio de la pizza, gracias a las reuniones mantenidas con empresarios del sector. El feedback recibido por parte de ellos en términos del interés sobre el proyecto, resultaron muy alentadores, porque logra combinar una formato novedoso, que es tendencia en el mundo, con un producto clásico como es la pizza al corte.

En términos del tipo de mercado al que apunta el proyecto me resultó mucho más interesante de lo que creía antes de comenzar a investigar, de hecho, he detectado una enorme oportunidad en el interior del país, donde hay un nivel de actividad en materia de Ferias y Eventos muy importante.

Con relación a la operación del negocio, será clave mantener una muy buena relación con los empleados y tener además procesos muy claros y precisos para reclutar candidatos con un estándar definido, que busque minimizar los potenciales juicios laborales.

Finalmente es esperable poder alcanzar un nivel de actividad tal que permita sentarse a negociar con los proveedores claves para conseguir algún tipo de bonificación por presencia de Marca y exclusividad de uso. Tal es el caso de Coca Cola y la muzzarella Vidal.

## **Bibliografía**

### *Páginas web:*

[www.apertura.com](http://www.apertura.com)

<https://www.clarin.com>

<http://www.lanacion.com.ar>

<http://www.foodfest.com.ar>

[www.gumpoint.com.ar](http://www.gumpoint.com.ar)

<http://www.claves.com.ar>

<http://consultoraw.com.ar>

<http://www.24con.com/conurbano>

<http://www.intuit.com>

<http://www.saboresquematan.net>

### *Libros:*

Plan de Negocios. Introducción. José A. AlmogueraURL

Investigación de Mercados. Naresh K. MalhotraURL

Las Cinco Fuerzas Competitivas que dan Forma a la Estrategia - Michael E. PorterArchivo

Conceptos de Administración Estratégica, Fred David - Capítulo N°3URL

Marketing; Philip Kotler, Gary Armstrong,URL

Principios de Administración Financiera, Lawrence Gitman y Chad Zutter.URL



# ANEXOS

*Marco regulatorio (actualmente vigente para toda la provincia de Buenos Aires, Argentina).*

## La CABA establece el Marco Regulatorio para instalar vehículos gastronómicos (“Food Trucks”)

18 enero 2017 por [Ed. Microjuris.com Argentina](http://Ed.Microjuris.com Argentina)



Tipo: LEY

Número: 5707

Emisor: Poder Legislativo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Fecha B.O.: 16-ene-2017

Localización: CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS AIRES

Cita: LEG84057La Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires sanciona con fuerza de Ley

**MARCO REGULATORIO DE LOS VEHÍCULOS GASTRONÓMICOS.**

Capítulo 1º: Disposiciones Generales

Artículo 1º.- Establécese el marco regulatorio para la habilitación general de vehículos gastronómicos y el otorgamiento de permisos particulares de uso precario para la elaboración y comercialización de alimentos y/o bebidas en vehículos gastronómicos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Art. 2º.- Vehículos Gastronómicos

1.-Se entiende por “Vehículo Gastronómico” a todo módulo que en su interior esté adaptado para la cocción, elaboración, preparación y/o expendio de alimentos y bebidas. El mismo podrá ser un módulo con motor incorporado o acarreado por motor.

2.-Autorícese la elaboración y venta de alimentos e infusiones preparadas en el lugar a través de “Vehículo Gastronómico”

3.-La elaboración y expendio se realiza en “Vehículo Gastronómico” que se encuentran adaptados con los equipos necesarios con el objetivo de realizar la preparación de la comida en el acto. Se admite la elaboración de alimentos y/o bebidas en los vehículos gastronómicos, siempre que cumplan con lo dispuesto en materia de habilitaciones, higiene y seguridad

alimentaria, debiendo contar el permisionario con el personal que haya realizado y aprobado el curso de manipulación de alimentos.

#### Capítulo 2º: Disposiciones Comunes

Art. 3º.- Los vehículos regulados bajo la presente Ley y sus respectivos conductores, deben cumplir con las disposiciones y requisitos establecidos en la Ley 2148 – Código de Tránsito y Transporte de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires- y con las normas nacionales relativas a la inscripción de automotores armados fuera de fábrica.

Los vehículos gastronómicos que sean importados deberán realizar previamente los trámites correspondientes de homologación.

Art. 4º.- Para la obtención de la habilitación general del vehículo gastronómico o del permiso particular de uso precario, los postulantes deben cumplir con los siguientes requisitos:

##### 1. Personas Humanas:

a.

Poseer capacidad suficiente para la elaboración y comercio de comidas y/o bebidas en vehículos gastronómicos;

b. Ser responsable inscripto ante la Administración Federal de Ingresos Públicos;

c. Contar con Libreta Sanitaria expedida por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires;

d. Ser propietario del vehículo gastronómico.

2. Personas Jurídicas a. Poseer capacidad suficiente para la elaboración y comercio de comidas y/o bebidas en vehículos gastronómicos;

b. Encontrarse inscripta ante el registro pertinente;

c. Ser responsable inscripto ante la Administración Federal de Ingresos Públicos;

d. Encontrarse inscripto en la categoría correspondiente del impuesto sobre los ingresos brutos.

Art. 5º.- No pueden ser habilitados o permisionarios las personas humanas o jurídicas, incluidos socios e integrantes de órganos de representación, administración y fiscalización que:

a. Hayan sido condenadas, en el país o en el extranjero por delito doloso que constituya delito en nuestra legislación;

b. Se encuentren fallidos, interdictos o concursados, salvo que estos últimos presenten la correspondiente autorización judicial;

c. Sean funcionarios/as o empleados/as del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, hasta un año después de haber cesado en sus funciones y/o empleos;

d. Se encuentren incluidas en el Registro de Deudores Alimentarios Morosos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

e. Hayan sufrido la revocación previa de una habilitación general y/o permiso particular de uso precario.

Art. 6º.- Todas las personas que se encuentren dentro del vehículo gastronómico deberán poseer certificado de aprobación del curso de manipulación de alimentos expedido por la Agencia de Control Gubernamental.

Art. 7º.- Son obligaciones del habilitado o permisionario:

a. Portar de forma visible la constancia de obtención de la habilitación general o permiso particular de uso precario;

- b. Cumplir con todos los requerimientos laborales y de seguridad social respecto a los empleados del vehículo gastronómico;
- c. Cumplir con los requerimientos del Código Alimentario Nacional y normas locales.

Art. 8°.- Queda expresamente prohibido para los habilitados y permisionarios:

a.

La comercialización y/o expendio de alimentos en mal estado de conservación;

b. La publicidad sonora y/o visual que contamine el medioambiente;

c. Arrojar desperdicios o efluentes a la vía pública.

d. El uso u ocupación de la superficie del espacio público, que exceda superficie del vehículo gastronómico habilitada.

Capítulo 3°: Habilitación general de vehículos gastronómicos.

Art. 9°.- La habilitación general del vehículo gastronómico autoriza la elaboración y comercialización de alimentos y/o bebidas en vehículos gastronómicos en eventos privados y/o públicos con iniciativa privada.

Art. 10.- Designese como autoridad a cargo de la habilitación general de vehículos gastronómicos a la Agencia Gubernamental de Control, o el organismo que en su futuro lo reemplace. La Agencia Gubernamental de Control podrá establecer otros requerimientos, obligaciones y/o sanciones en el marco del otorgamiento de la habilitación general, además de los aquí establecidos.

Art. 11.- Requisitos para la obtención de la habilitación general de vehículos gastronómicos:

1. Módulo:

a. Mobiliario y equipamiento revestido en acero inoxidable y/o material lavable;

b. Pisos construidos en material lavable con protección antideslizante;

c. Iluminación con protección antiestallido;

d. Mallas metálicas en ventilaciones de los depósitos;

e. Puertas y aberturas con burletes que impidan el acceso de posibles plagas;

f. En caso de usar sistema de extracción de uso y olores, campana receptora compuesta de filtros que impidan el paso de vapores grasos;

g. Trampa de grasa en el sector de lavado que permita separar líquidos de sólidos para su mejor evacuación;

h. Circuito eléctrico compuesto de dispositivos aislantes y cables empotrados;

i. Sistema de ventilación que prevenga el exceso de vapor y/o calor en el módulo;

j. Se prohíbe el uso de materiales de superficie porosa en el módulo.

k.

Contar con un espacio de acopio de aceite vegetal usado, tomando lo dispuesto en Ley 3166 de Regulación control y gestión de aceites vegetales y grasas de frituras usados.

2. Equipamiento del módulo:

a. Tanque de almacenamiento con agua potable para la elaboración de los alimentos e higiene del personal de al menos 50 (cincuenta) litros;

b. Agua caliente;

c. Tanque de almacenamiento de líquido del desagüe de las piletas de al menos cincuenta (50) litros;

- d. Equipo de refrigeración para almacenamiento y conservación de alimentos y/o bebidas perecederas con interiores de materiales lavables y no porosos;
- e. Equipo de cocción y calentamiento de alimentos eléctrico;
- f. Pileta con desagüe para el lavado de alimentos y utensilios, y para la higiene del personal, con bacha separada para alimentos y limpieza general;
- g. Vidrio o acrílico protector para la exhibición de los alimentos y/o bebidas al público;
- h. Extintores de incendio con certificación IRAM 3517;
- i. Un mínimo de dos receptáculos para almacenamiento y separación de residuos que permita la separación de residuos, conforme lo estipulado en la Ley 1854.

Art. 12.- La Dirección General de Desarrollo Gastronómico elaborará el registro de Habilitación General de Vehículos Gastronómicos, donde se detallarán los vehículos gastronómicos habilitados por la Agencia Gubernamental de Control, notificando fehacientemente al Ministerio de Ambiente y Espacio Público de cada inclusión, eliminación o modificación que pudiera acaecer respecto de los habilitados.

Art. 13.- La Habilitación general de Vehículos Gastronómicos tendrá una vigencia de 1 (un) año pudiéndose renovar dentro del plazo de quince (15) días antes del vencimiento del mismo, caducando de forma automática en caso de no presentarse la solicitud en el plazo mencionado. El vehículo gastronómico deberá tramitar un Certificado de Aptitud Ambiental (CAA) para poder obtener esta habilitación.

#### Capítulo 4º: Permiso particular de uso precario

Art.

14.- El permiso particular de uso precario autorizará la elaboración y comercialización de alimentos y/o bebidas con vehículos gastronómicos en el espacio público.

El permiso particular de uso precario se otorgará por vehículo gastronómico, no pudiendo otorgarse más de 2 (dos) permisos particulares de uso precario por persona física o jurídica.

Art. 15.- Désígnese como autoridad a cargo del otorgamiento de permisos particulares de uso precario al Ministerio de Ambiente y Espacio Público o al organismo que en su futuro lo reemplace. El Ministerio de Ambiente y Espacio Público podrá establecer otros requerimientos, obligaciones y/o sanciones en el marco del otorgamiento del permiso particular de uso precario, además de los aquí establecidos.

Art. 16.- Requisitos para la obtención del permiso particular de uso precario:

- a. Cumplimiento de los requisitos enumerados en el Artículo 11;
- b. Motor del vehículo integrado al módulo;
- c. Receptáculos para almacenamiento y separación de residuos dentro del vehículo, así como receptáculos para separación de residuos instalados fuera del puesto, en el área de atención al público;
- d. Sistema de provisión de energía eléctrica por equipo electrógeno con certificación ISO 3046/1;
- e. Cámaras de seguridad en cumplimiento de la Ley 1913 y concordantes;
- f. Sistemas de geoposicionamiento satelital que permita el seguimiento y control por parte de la Agencia Gubernamental de Control;

g. Determinación de un depósito donde permanecerá el vehículo gastronómico fuera del horario de atención;

h. De corresponder, indicación del establecimiento de preparación o precocido de alimentos y bebidas,

El mismo debe encontrarse habilitado al efecto y dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Art. 17.- Queda expresamente prohibido para los permisionarios:

a. La construcción de instalaciones para cocción de alimentos mediante el uso de gas, leña o carbón dentro del vehículo gastronómico;

b. La comercialización y/o expendio de bebidas alcohólicas.

Art. 18.- Son obligaciones del permisionario:

a.

Poseer cobertura de responsabilidad civil por el tiempo de duración de la habilitación general o permiso particular de uso precario;

b. Prestar los servicios dentro de un solo núcleo de servicios, en los límites físicos del espacio asignado en el permiso particular de uso precario;

c. Ubicar el vehículo gastronómico para el ofrecimiento de los servicios en los lugares y en los horarios permitidos por el Ministerio de Ambiente y Espacio Público;

d. Mantener el espacio asignado al vehículo gastronómico en las condiciones de limpieza, conservación y estética preexistentes;

e. Mantener la limpieza en los vehículos gastronómicos;

f. Ofrecer alimentos y bebidas aptos para el consumo por personas celíacas, debiendo estar identificados conforme la Ley 3373 y modificatorias;

g. Ofrecer al menos una de las siguientes:

a. Alimentos y bebidas aptos para el consumo por personas diabéticas;

b. Alimentos y bebidas bajos en sodio; ó

c. Frutas y verduras.

Art. 19.- El Ministerio de Ambiente y Espacio Público elaborará el registro de Permisos particulares de uso precario de Vehículos Gastronómicos, donde se detallarán los vehículos gastronómicos con permiso particular de uso precario, notificando fehacientemente a la Agencia Gubernamental de control de cada inclusión, eliminación o modificación que pudiera acaecer respecto de los permisionarios.

Art. 20.- El Permiso particular de uso precario tendrá una vigencia de 1 (un) año pudiéndose renovar dentro del plazo de quince (15) días antes del vencimiento del mismo, caducando de forma automática en caso de no presentarse la solicitud en el plazo mencionado.

Capítulo 5°: Sanciones. Revocación.

Art. 21.- Corresponderá a las respectivas autoridades de aplicación la determinación de sanciones, sin perjuicio de las previstas en las leyes o disposiciones especiales para cada caso.

Art. 22.- Son causales de revocación de la habilitación general y/o del permiso particular de uso precario de vehículos gastronómicos:

a. El incumplimiento de las normas higiénico-sanitarias y/o de seguridad;

b.

Reiteración de cuatro faltas leves a las normas contenidas en el Código Alimentario Nacional y demás normas de carácter local en el plazo de un año;

c. Prestación de servicios en la vía pública y/o en lugares no autorizados;

d. Incumplimiento de normas laborales y de seguridad social.

Art. 23.- Constituye una causal de revocación de la habilitación general de vehículos gastronómicos la prestación de servicios en la vía pública y/o en lugares no autorizados.

Art. 24.- Constituyen causales de revocación del permiso particular de uso precario:

a. Permanecer fuera de operación por más de diez (10) días consecutivos sin haber notificado debidamente al Ministerio de Ambiente y Espacio Público;

b. Ejercicio de la actividad fuera de las ubicaciones y/o de los horarios permitidos por el Ministerio de Ambiente y Espacio Público;

c. Falta de pago del canon por un periodo superior a tres meses.

Capítulo 6º: Disposiciones finales y transitorias.

Art. 25.- Incorporase a la Ley Tarifaria vigente con el siguiente texto el Artículo 29 bis:

“Artículo 29 bis: Por la ocupación y/o uso de la superficie de bienes de dominio público con vehículos gastronómicos en las condiciones establecidas por las normas vigentes, se pagará por cada puesto y en forma anual:

TIPO DE PERMISO IMPORTE ANUAL

Elaboración y expendio de productos

alimenticios en vehículos gastronómicos \$ 18.000.-

Art. 26.- Incorporase en el artículo 47 de la Ley Tarifaria, bajo el acápite “2) Restaurantes y otros establecimientos que expidan bebidas y comidas” la categoría “5524 -Servicio de expendio de comidas y bebidas en vehículos gastronómicos”.

Art. 27.- Derógase el artículo 8.3.19 del Capítulo 8.3 “Transporte de sustancias alimenticias” del Código de Habilitaciones y Verificaciones aprobado por Ordenanza N° 34.421 (Texto consolidado por Ley 5454 y modificado por Ley 5526).

Art. 28.- El Ministerio de Ambiente y Espacio Público determinará las zonas donde los vehículos gastronómicos podrán ofrecer sus servicios, las cuales no podrán ubicarse a menos de doscientos (200) metros de distancia de cualquier restaurante y/ú otros establecimientos que expidan comidas y bebidas.

Art. 29.- Comuníquese, etc.