



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDE

Universidad Argentina de la Empresa

Maestría en Dirección de Empresas

Plan de negocios: Truckermeal Co.

Autor : Lic. Max V. Cimerman

Director del Trabajo Final : Daniel Esteban

Grado obtenido del Director: Dr. en Cs. Políticas

Institución a la que pertenece : UADE Business School

Cohorte, 2014,2015

Fecha de entrega (Día/Mes/Año)



Índice

RESUMEN EJECUTIVO	5
Origen de la industria	7
Particularidades de la industria local	7
Campo de negocios de Trucker Meal Co	8
Tipo de empresa.....	9
Misión.....	9
Visión	9
Objetivos	10
Objetivo general	10
Objetivos particulares	10
Valores	11
Respeto:	11
Enfoque y compromiso con el progreso:	11
Solidaridad:.....	11
Eficiencia:	12
Saneamiento:	12
Compromiso:	12
Relaciones, canales, estructura de costos (Método Canvas)	12
Posibilidad de Alianzas estratégicas.....	13
Fuentes de financiación.....	14
Análisis de la industria gastronómica.....	15
Las fuerzas competitivas.....	18
El proceso de decisión de compra: Las 5 etapas	23
Reconocimiento de un problema:	24
Búsqueda de información:	25
Evaluación de alternativas:.....	25
Proceso de compra:.....	26
Resumen Análisis de las 5 fuerzas de Porter	27
Análisis FODA	28
Fortalezas:.....	28
Oportunidades:	28
Debilidades:	28
Amenazas:	29
Análisis del macro entorno	29
Político:.....	29
Económico:.....	30
Social-Cultural:.....	31



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

Tecnológico:	31
Ecológico:	32
Legal:	33
Indicadores Macroeconómicos:.....	34
Estimador mensual de la actividad económica.....	34
Fuente: Elypsis	34
Índice de confianza del consumidor	34
Contribución del consumo al PBI interno	35
<i>Crecimiento de empleo registrado por tipo</i>	35
Variación del empleo.....	36
Índices proyectados al año 2019.....	36
Mix de Marketing:	37
• Producto:.....	37
• Precio:.....	38
• Plaza	38
• Promoción.....	39
¿Qué quiere el consumidor?	39
Plan de RR.HH	42
Manual de funciones:.....	43
PLANIFICACIÓN DEL EMPLEO.....	47
Escenario más probable (Kansas).....	48
Escenario Rock&Feller's (Optimista)	49
Escenario Pesimista (Montana)	49
Conclusiones.....	50
ANEXOS	52
Ratios Financieros	52
Estimados económicos	53
Inversión inicial	57
Amortización	58
Frontera de posibilidades de producción	58
Costeo de Recetas.....	59
Ejemplo de productos a comercializar.....	60
Método Canvas.....	62
Trámites inscripción	66
Requisitos	66
ANEXO LEY 5537	67
Bibliografía:.....	69



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDE

Universidad Argentina de la Empresa



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente plan de negocios nace de la tendencia actual gastronómica de crear nuevos rubros y espacios para el placer y la dispersión del pueblo, el cual exige cada vez más y mejores opciones para satisfacer una necesidad fisiológica tal como es la alimentación.

El plan de negocios parte de la utilización de vehículos especialmente preparados para la producción y venta de productos alimenticios elaborados. Su área de trabajo será decidida en base a los movimientos de público diario definida mediante estadísticas de ocurrencia habitual por día, sector y horario y mediante la posibilidad de aumentos extra de circulación de peatones creada por algún evento en particular. Al el producto no estar anclado a una dirección fija tiene la oportunidad de buscar las áreas cuyas condiciones sean más aptas para el desarrollo concreto de tal actividad.

El punto de venta será el camión en sí, así como el mix de ventas está dado por la venta de la producción del camión, sea en un evento abierto, un evento cerrado o un día promedio de trabajo en el microcentro de la Ciudad de Buenos Aires, lugar óptimo para el uso del vehículo.

La creación del concepto está basada en la necesidad expresada de los comensales en un área de gran afluencia de posibles clientes como lo es el área céntrica de la ciudad. Se idearon una serie de productos especialmente pensados para el disfrute de la alimentación a un precio razonable con un servicio ágil y novedoso.

El cliente meta, es toda aquella persona que sea transeúnte en áreas aledañas al vehículo mientras este está en horario de operación durante los días de semana



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

en los horarios entre las 10 y las 16 horas. En el horario nocturno, para el servicio de la cena, el establecimiento se volcará a la venta de alimentos en eventos, sean abiertos o cerrados.

Teniendo en cuenta la falta de opciones enfocadas al servicio, con un nivel de calidad aceptable a un precio accesible al trabajador promedio, teniendo en cuenta la falta de innovación en las propuestas que brinda actualmente el mercado, la posibilidad de éxito de Trucker Meal Co., es alta. La inversión inicial es un 15% más alta que la de un establecimiento estándar con un local en una calle concurrida debido a la necesidad de compra de un vehículo acondicionado, pero esto se suple con la alta rentabilidad lograda a lo largo de la vida útil del vehículo con el ahorro de alquileres y la posibilidad de operar en todo momento en mercados con alta rotación en caso de necesidad.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

Origen de la industria

La venta ambulante de alimentos se remonta a miles de años atrás, más precisamente a los tiempos egipcios, época en la cual se vendía el pan y otros elaborados en canastos transportados mediante balsas y carretas.

Con la evolución, tanto de la manera de alimentarse de la sociedad como de las ciencias y la tecnología llegaron los vehículos más efectivos y preparados para la elaboración de alimentos, y la posterior venta in situ de tal producción.

La actual tendencia, la que Trucker Meal Co. quiere ingresar al mercado de la city porteña, tiene sus orígenes en la ciudad de Nueva York en los Estados Unidos de América. Ciudad en donde a partir de los años 50 se comenzó con la modalidad del “Dinner” un restaurante de paso montado sobre un Trailer de gran tamaño emulando un restaurante. Luego, con el paso del tiempo, la imposición de nuevas modas, la falta de tiempo de los trabajadores y los cambios de tendencias llevaron a que los Dinner redujeran en tamaño y cantidad para luego volcarse por seguir al comensal, intentando ampliar su posibilidad de negocio y generando clientes mediante su mayor exposición a la vista y un método de venta novedoso.

Particularidades de la industria local

La gastronomía en la Ciudad de Buenos Aires en los últimos años ha ido evolucionando, desde un enfoque tradicional en el cual un restaurante exitoso era aquel que presentaba recetas tradicionales francesas y/o españolas con acento argentino a aquellos que tienen una apuesta más osada en cuanto a las presentaciones y los sabores. Esto se debe a que a partir de la facilidad que existe en las comunicaciones actualmente conocer sabores y presentaciones de otras culturas es mucho más simple que 20 años atrás. A su vez el aumento de



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

conciencia colectiva sobre los beneficios de una buena nutrición y los males provocados por una ingesta prolongada de alimentos detractores de la salud a lo largo del tiempo, han promovido cambios en los gustos y preferencias del cliente.

El gobierno de la ciudad de buenos aires define de la siguiente manera a un foodtruck:

“Se considera como vehículo gastronómico o foodtruck a todo aquel que está acondicionado higiénica y sanitariamente apto para elaborar y vender alimentos y bebidas. Pueden ser vehículos con motor incorporado o acarreado con motor. La habilitación general del vehículo gastronómico autoriza la elaboración y comercialización de alimentos y/o bebidas en eventos privados y/ o públicos con iniciativa privada.”

Campo de negocios de Trucker Meal Co

A partir de lo anteriormente descrito se pueden establecer dos vías de negocios, la de la venta de alimentos mediante vehículos propios especializados para la venta ambulante en el marco de la ley de la ciudad de buenos aires y la provincia de buenos aires en la vía pública en zonas autorizadas, en eventos privados y en locales especialmente adaptados para utilizar el móvil como una cocina. A mediano plazo se buscará la expansión del proyecto mediante el método de franquicias, al desarrollar un camión eficiente y eficaz para el negocio, una propuesta gastronómica acorde y con el know how de quienes están a cargo del negocio, es fácilmente extrapolable a nuevos emprendedores que quieran ingresar a la gastronomía sin necesariamente tener una vasta experiencia y obtener franquicias de Trucker Meal Co.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

Tipo de empresa

Al ser una empresa dedicada a la gastronomía, Trucker Meal Co. es una empresa dedicada principalmente a proveer un servicio, tal como se explica a lo largo de este plan, la industria gastronómica provee un servicio con un componente físico. Trucker Meal Co. deberá ante todo enfocarse en 2 cosas básicas, la entrega en tiempo y forma de un alimento y/o una bebida y de hacer que la experiencia sea agradable a lo largo del proceso de compra.

Asimismo, debido a los requerimientos de capital, la facilidad actual para crear una sociedad ante los organismos gubernamentales, los montos económicos necesarios como inversión inicial y por los ingresos esperados, se registrará la organización como una sociedad anónima.

Misión

Hacer de un acto fisiológico como es la alimentación, un acto placentero para la mayor cantidad de personas posibles a un precio acorde en ámbitos del día a día de un público diverso y multicultural.

Visión

Ser la cadena de Foodtrucks número uno de Argentina, siendo exitosos en vía pública, eventos privados y locales especialmente acondicionados.

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar un plan de negocio para evaluar la viabilidad estratégica-financiera-económica de Trucker meal Co, un startup enfocado en la puesta a punto y operatoria de restaurantes móviles en Argentina en 2018.

Objetivos particulares

Para alcanzar dicho objetivo general, se establecen los siguientes objetivos particulares:

- Analizar la Industria gastronómica para encontrar nichos de mercado, gustos y expectativas del consumidor.
- Diseñar una estrategia apropiada contemplando el desarrollo del negocio y su correcto posicionamiento, su sustentabilidad y sostenibilidad en el tiempo dentro de la ciudad de Buenos Aires.
- Ajustar la operatoria de manera tal que los costos sean optimizados no solo para obtener beneficios apropiados, sino que también para ajustarse a la realidad del comensal y proveer un servicio de excelencia.
- Buscar nuevos mercados en los cuales posicionar el negocio partiendo de las diversidades étnicas mundiales y el entorno cosmopolita de la ciudad.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

Valores

Respeto:

Para iniciar cualquier actividad que involucre a otros, creemos firmemente que el respeto es esencial y no debe faltar bajo ninguna circunstancia. Quien no respete a sus compañeros, proveedores, clientes u otros, los hayan tratado o no de forma correcta, no podrán ser miembro de Trucker Meal Co.

Enfoque y compromiso con el progreso:

Cada día en Trucker Meal Co deberá empezar como si fuese el primero, con el mismo entusiasmo y la misma alegría con la cual se empezó desde el principio. La motivación es un factor clave del éxito y creemos firmemente en alinear los objetivos de todos nuestros trabajadores con los objetivos finales de la empresa.

Solidaridad:

Para tener un ambiente cálido, se necesita comunicación, y por ello que se espera que cada miembro de la organización este siempre dispuesto a escuchar al otro respetuosamente y si ocurre algún problema ayudarlo. Se busca una institución formada enteramente por grupos de trabajo en perfecta sincronización.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDE

Universidad Argentina de la Empresa

Eficiencia:

Todos los valores atrás expresados, no deben ser una traba a la hora de trabajar, por lo contrario, deben poder ayudar a que las tareas se realicen en todo momento, en la gastronomía sin eficiencia no existe el éxito.

Saneamiento:

Es de máxima importancia el estricto cumplimiento de los normas de salubridad e higiene. Todos los empleados estarán bajo continuo control y monitoreo en cuestiones de higiene y correctos manejos de utensilios y mercaderías.

Compromiso:

Trucker Meal Co se comprometerá a hacer de la experiencia la mejor en servicios de venta ambulante de alimentos.

A los empleados se les ofrecerá un trabajo con condiciones adecuadas y seguridad en sus puestos, a cambio de compromiso con sus respectivas tareas y ante todo se buscará su honestidad.

Relaciones, canales, estructura de costos (Método Canvas)

El cuadro completo se encuentra entre los anexos, este enumera los *partner*, actividades y recursos clave, propuesta de valor, relación con los clientes, segmentos de clientes meta, canales, flujo de ingresos y estructura de costos.



BUSINESS
SCHOOL

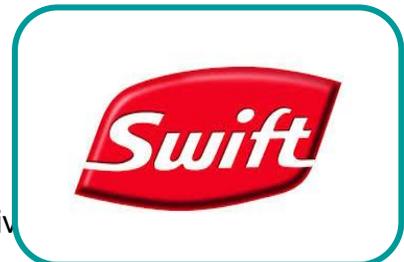
UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDE

Universidad Argentina de la Empresa

Posibilidad de Alianzas estratégicas

Trucker Meal Co. está en una situación ideal para buscar Partners y aliados para la creación de su negocio. Su sistema de ventas novedoso, su mercado objetivo, su capacidad de generar publicidad mediante la visualización del vehículo tanto parado como en movimiento, sumado a las materias primas necesarias para la producción de alimentos hacen que sea un proyecto atractivo para otros jugadores tanto intrínsecos como extrínsecos de la industria.

Por un lado Trucker Meal Co. ofrece permanente exposición visual de logos, banners y productos que pueden ser utilizados como fuente extra de ingresos para la empresa en caso de ser necesarios. En un principio no es la idea la utilización de la publicidad como una fuente de ingresos ya que es necesario que el mercado objetivo primero vea el camión y genere una fuerte imagen de marca. Sin embargo, ante grandes proveedores de insumos, tales como Molinos Río de la Plata, Nestle o Unilever, si se puede utilizar la imagen del camión para generar alianzas a cambio de productos a precios especiales, productos especiales en si o oportunidades de intercambios publicitarios. Con distribuidores de menor tamaño como los proveedores de carnes, pescados y verduras –proveedores medianos y chicos- se pueden generar alianzas asegurándose Trucker Meal Co que la mercancía recibida va a ser de buena calidad y cuidada en todo los eslabones de su elaboración. Por último, aquellos proveedores vinculados al funcionamiento y acondicionamiento del vehículo son fundamentales Partners para obtener constante soporte técnico y oportunidades de mejoras. En cuanto a equipamiento Gastronómico, el líder absoluto en la industria local es Industria gastronómica.



propio aportado por los socios fundadores, así asumiendo todo el riesgo de la inversión pero también toda su ganancia. A su vez pueden financiar la inversión mediante créditos de instituciones financieras, locales e internacionales, con tasas de interés altas debido a la escala de la inversión, para el primer semestre de 2018 una entidad financiera para una sociedad anónima de la magnitud de Trucker Meal Co. con 3 socios fundadores ofrece un préstamo de \$800.000 (ochocientos mil pesos) a pagar en 10 años con una tasa fija del 6.5% sumada a una tasa variable según inflación del Indec a pagar con el sistema francés. El banco de inversión y comercio exterior por su parte en 2016 lanzó la primer línea crédito Pyme que otorga entre \$500.000 y \$5.000.000 con una tasa variable



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

máxima del 16% a pagar en como máximo 7 años. Se puede también buscar inversiones de terceros para no cargar con todo el riesgo los socios fundadores.

Por las características del negocio y por las escalas, lo más viable es la financiación propia en su totalidad o el aporte de un porcentaje minoritario por parte de un tercero que también aporte experiencia en el rubro. Lo que no es recomendable es la participación de capitales de un tercero sin experiencia en el rubro y sin conocimientos en la operatoria del día a día de la organización.

Al momento, la inversión necesaria para que Trucker Meal Co. sea un proyecto exitoso asciende a los \$ 1.628.909,14.

Análisis de la industria gastronómica

Desde el Marketing, se puede definir a la gastronomía como una mezcla entre un servicio y un bien. Si bien tiene un componente físico que muchas veces juega un rol muy importante a la hora de captar un cliente, es el servicio lo que diferencia un establecimiento de otro. A igualdad de producto, el cliente va a tender a inclinarse por quien mejor servicio le brinde. En una industria en la cual la diferenciación del bien no es una tarea fácil, los establecimientos deben buscar maneras de despegarse de la media de sus competidores mediante la mejora constante de su servicio. Claro que sin descuidar nunca los bienes que vende a sus clientes.

Es sumamente difícil que un cliente se vaya satisfecho luego de tener una experiencia gastronómica si su comida fue mala, sin embargo es más difícil todavía que un comensal se vaya satisfecho después de recibir un mal servicio. Ejemplo, si a un cliente le sirven una hamburguesa quemada y un buen servicio se



BUSINESS
SCHOOL

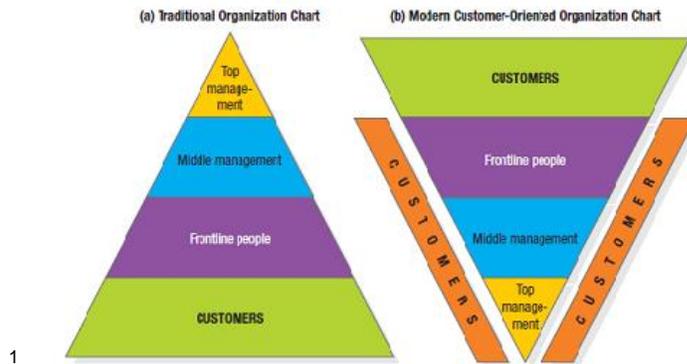
UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

va a ir ofuscado porque sus expectativas no se cumplieron. Ahora, si a ese mismo cliente le dan la hamburguesa que pidió tal como la pidió, pero el servicio es incorrecto, desde la recepción hasta el final de su experiencia dentro del establecimiento, se va a ir con una sensación realmente mala sobre el establecimiento. Muchas veces un error humano puede aceptarse, pero una mala actitud no.

Es por ello que “El punto clave de partida para una buena orientación holística del marketing es una fuerte relación con el cliente” (Kotler & Keller, 2012:123). Quien está a cargo de la organización debe hacer sentir parte a sus clientes más cercanos para generar mejoras, cambios y nuevas experiencias. Los servicios en gran parte dependen de las percepciones creadas con un producto intangible, es por ello que el punto de vista del cliente es crucial para generar nuevas expectativas y sorpresas a los usuarios asiduos y futuros.

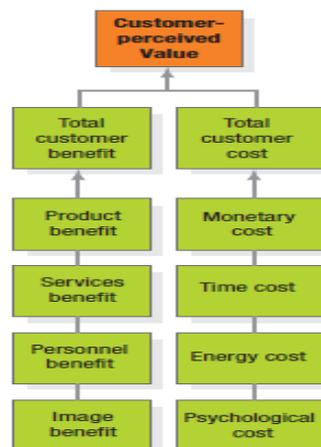
Kotler y Keller (2012) explican como las organizaciones han virado su enfoque de tener al cliente simplemente como un medio para obtener ganancias cuya ubicación en la pirámide de valor era debajo de la línea operacional, a ubicar al cliente como clave para el funcionamiento del negocio y a sus líneas operativas con contacto con el cliente por encima del Management y los directivos. Esto no quiere decir que quienes tengan más poder sean las líneas operativas, sino que son más valoradas y las decisiones los directivos las toman en pos del cliente sabiendo que el bienestar de su negocio depende de estos.



1

Así, Kotler & Keller (2012) indican que los clientes tienden a maximizar el valor dentro de sus límites de movilidad, conocimiento y posibilidades económicas. El cliente va a evaluar los productos de su interés y a partir de la comparación sobre cuál va a ofrecer mayor valor, cualquiera sea el motivo, va a ser el que va a adquirir. En una industria con barreras tan bajas y tantos competidores es especialmente importante tener en cuenta cuál es el producto ofrecido y cuál es la ventaja que tiene el producto propio sobre la competencia para mantenerla y si es posible fortalecerla. El valor percibido del cliente (CPV por sus siglas en inglés) es lo que se conoce como la diferencia entre los valores esperados por el cliente antes del consumo y lo que le cuesta a este la adquisición de tal producto.

2



¹ Organización tradicional Vs organizaci

² Factores determinantes para la satisf

r & Keller, 2012, 124).
, 125).



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

Las fuerzas competitivas

Porter por su lado analiza en su libro *Técnicas para el Análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Porter hace un análisis de 5 fuerzas que comprenden al entorno industrial en el cual se va a desempeñar el emprendimiento. Así habla de 5 jugadores que son los proveedores, los potenciales competidores, los compradores o clientes, productos sustitutos y por último los competidores en el sector industrial. Luego identifica a partir de ello cinco fuerzas que interactúan en el sector comercial, estas son amenazas de nuevos ingresos, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenazas de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes.

A partir de lo anteriormente descrito se puede determinar qué tan intensa es la competencia y que poder tiene cada sector a la hora de las negociaciones. “El objetivo de la estrategia competitiva para una unidad de empresa en un sector industrial, es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse mejor la empresa contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor” (Michael Porter, 1982; 24).

Si el emprendimiento solo analiza la superficie del sector competitivo puede resultar desalentador invertir en dicho mercado. Sin embargo a partir del análisis estratégico de cada fuerza y cada sector que interactúa por debajo de la superficie se pueden encontrar los puntos fuertes y débiles de cada uno de estos y generar una estrategia que genere ventajas a partir del conocimiento de estas fuerzas



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

subyacentes de la presión competitiva. Agrega Porter que el conocimiento a la hora de realizar la estrategia o un cambio de rumbo es de máxima importancia para tener éxito.

Es un error considerar como competidores solo a los simples competidores, en la competencia se deben incluir las cinco fuerzas que interactúan dentro de nuestro mercado como posibles competidores. Así, los compradores, proveedores, sustitutos y hasta los propios clientes se pueden considerar competidores a la hora de desarrollar una estrategia apropiada. Porter llama a estos competidores como “competencia amplificada”.

Amenaza de ingreso se considera a toda empresa que entre al mercado competitivo, cada ingreso genera un aumento de la capacidad productiva de un mercado y el deseo de la mayoría de estas, sino de todas es acaparar una cuota de participación en el mercado y acaparar mayor cantidad de recursos. Como barrera de entrada Porter menciona seis factores claves que actúan como barreras de entrada: Economías de escala; Diferenciación del producto; Requisitos de capital; Costos cambiantes; Acceso a los canales de distribución; Desventajas en costo independientes de las economías de escala.

“Las economías de escala se refieren a las reducciones en los costos unitarios de un producto (u operación o función que entra en la elaboración de un producto) en tanto que aumenta el volumen absoluto por periodo. Las economías de escala frenan el ingreso obligando al que pretende hacerlo a producir en gran escala y corre el peligro de una fuerte reacción por parte de las empresas existentes, o tiene que entrar en una escala pequeña y aceptar una desventaja en costos, ambas operaciones indeseables” (Porter, 1982; 27).

En la gastronomía las barreras de entrada no están sin embargo ligadas a las economías de escala, solo cadenas de comida rápida pueden acceder a tales



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

ventajas competitivas. Al ser un producto perecedero la producción debe ser fresca o el establecimiento contar con espacios de gran tamaño para almacenamiento con las condiciones adecuadas para dichos productos, esto en el ámbito local gastronómico no es habitual.

En cuanto a la diferenciación del producto, Porter la describe como la identificación de marca y lealtad entre los clientes. El autor destaca que factores para que se dé tal condición son la publicidad realizada en el pasado, el servicio brindado al cliente, ofrecer un producto diferente, o ser el primero en entrar el mercado. Esta diferenciación actúa como barrera de entrada al obligar a quien ingresa al mercado a realizar grandes gastos para superar la lealtad existente del cliente, alargando así el periodo de recupero de inversión y por lo tanto haciendo el mercado menos atractivo para quien ingresa.

Si lo anterior descrito se traslada al mercado en el cual quiere operar Trucker Meal Co, se debe tener en cuenta que existe cierta tradición en el mercado de la ciudad de Buenos Aires, que si bien están cambiando las tendencias, siguen habiendo clientes que se resisten al cambio, que optan cada vez por un establecimiento en particular que ya los ha fidelizado.

Los altos requisitos de capital, la necesidad de contar con grandes recursos financieros para invertir crea una barrera de entrada. El capital puede usarse tanto para las instalaciones como para otorgar créditos a los clientes, obtener inventarios iniciales para la operación o para cubrir periodos de pérdidas iniciales estipulados (Porter, 1982; 30). Sin embargo, al hablar de restauración y servicios que estén relacionados con la gastronomía, los requisitos de capital son bajos, si bien pueden ser altos para un pequeño emprendedor, en comparación con otros negocios las barreras son bajas.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

De todas maneras, por más que las barreras de entrada sean bajas, es lógico esperar una reacción por parte de los jugadores establecidos en la industria. Quien está dispuesto a ingresar a un nuevo mercado debe tener en cuenta el nivel de represalias que puede tomar la nueva competencia para evitar que el nuevo jugador permanezca en la industria.

Los principales factores a tener en cuenta son:

¿Qué tan propensa es la industria a atacar a los nuevos ingresantes?

¿Cuál es la capacidad de reacción de los jugadores del mercado ya establecidos?

¿Tienen efectivo en exceso disponible para desviarlo a una acción que impida la entrada del nuevo jugador? ¿Tienen acceso al crédito para tomar represalias?

¿Tienen poder suficiente como para persuadir los canales de distribución más importantes?

¿La industria tiene un crecimiento lo suficientemente rápido como para absorber nuevos ingresos?

En cuanto a la rivalidad entre los competidores, la segunda fuerza desarrollada por Porter en su libro *Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia*, “la rivalidad se presenta por que uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición” (Porter, 1982; 37). Esta fuerza está basada en competidores por el mismo mercado, dos o más jugadores se disputan una misma galletita y todos quieren obtener el mejor pedazo. Para ello los jugadores comienzan un ida y vuelta de jugadas en las cuales todo el sector puede mejorar, todo el sector puede empeorar o alguno de los jugadores verse beneficiado mientras los otros perjudicados.

Algunas formas de competencia, como por ejemplo la guerra de precios son mucho más propensas a perjudicar al sector en general más que a perjudicar a un



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDE

Universidad Argentina de la Empresa

jugador en particular. Al instalarse la guerra de precios lo que sucede es una pérdida de rentabilidad general. Por otro lado es una medida inestable, una vez que un jugador baja los precios, el competidor en una jugada rápida puede bajar los precios igualando los de su competidor. La publicidad por otro lado puede ampliar la demanda o incrementar el nivel de diferenciación de cierto producto compartido que genera un mayor beneficio para todas las empresas. Existen a su vez dos tipos de campañas publicitarias que se pueden relacionar a la competencia entre jugadores existentes.

Las belicosas, amargas o implacables.

Las caballerosas, políticas en cuanto a su nivel de agresividad.

Porter explica que esto depende del sector industrial y de diferentes factores estructurales que están interactuando continuamente.

En la gastronomía donde hay un gran número de competidores en condiciones similares se genera un mercado equilibrado, el número de empresas es grande y no todos los jugadores se conocen. Esto da margen para que ciertos jugadores opten por intentar realizar jugadas de bajo perfil cuyo beneficio sea medido y así obtener ciertas ventajas. Cuanto más equilibrado es el sector, mayor es la rivalidad debido a la paridad de recursos disponibles. Si hay dos gigantes y muchos pequeños, ejemplo McDonald's o Burger King contra las hamburgueserías de barrio, quienes tienen el poder de competencia mayor y por tanto pueden tomar medidas más extremas son los dos gigantes. En cambio si medimos restaurantes en la ciudad de Buenos Aires, la mayoría tienen un poder de negociación similar debido a los recursos disponibles por cada uno. Es por ello que el liderazgo en precios en la gastronomía es complicado, siempre pueden haber restaurantes que igualen los precios provocando una baja de la rentabilidad,



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

si a ello le sumamos las presiones de una competencia que se acerca van a dar en general resultados negativos.

En cuanto a la publicidad, los grandes jugadores son quienes más acceso tienen a esta, los medios masivos están fuera del alcance del empresario gastronómico promedio en la Ciudad de Buenos Aires. Las grandes cadenas de comida son las que publicitan en medios gráficos, la televisión o la radio. Los restaurantes más exitosos de Buenos Aires y los que se encuentran en los hoteles de cadena más conocidos publicitan ocasionalmente en el diario. Sin embargo, gracias a esas publicaciones, en las cuales muchas veces se comunican promociones, se logra penetrar el mercado objetivo.

Continuando con el análisis de competidores, Porter define la falta de diferenciación como la percepción del producto o servicio de su competencia por parte de los compradores. La elección de los últimos mencionados se da a partir de un balance percibido entre calidad y precio. Cuando se logra que el cliente perciba un producto de mayor calidad a un precio similar al de la competencia es cuando un jugador logra diferenciarse de sus competidores directos. Estas formas de diferenciación, en general volátiles son las que ayudan a un establecimiento a sobrevivir en la competencia. Desde el punto de vista empresarial argentino, dependiendo de sus ideas la diferenciación va a venir de dos sectores diferentes. Por un lado va a buscar que la decoración y la puesta a punto sobresalgan y por el otro, va a intentar que su comida sea mejor que la de su competencia a un igual precio. Sin embargo, muchas veces al prestar mucha atención a uno de los aspectos, se descuida el segundo perdiendo así el balance entre calidad de la locación y calidad del producto alimenticio.

El proceso de decisión de compra: Las 5 etapas



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

“Las compañías inteligentes tratan de entender al mayor grado posible el proceso de decisión de compra de los clientes.”(Kotler & Keller , 2012:166)

Para ello los escolares crearon un proceso de cinco etapas en forma piramidal por las cuales el cliente transita durante su proceso de decisión de compra.

Las cinco etapas son las siguientes:

- Reconocimiento de un problema.
- Búsqueda de información.
- Evaluación de alternativas.
- Decisión de compra.
- Comportamiento post-venta.

Idealmente el cliente transitará las cinco etapas, pero no siempre se cumple el proceso. Muchas veces el cliente saltea o altera el orden de estos pasos a seguir establecidos por Kotler. Esto es dependiente con la periodicidad de la compra. Cuanto más periódica es la compra de un producto, menos etapas usa el comprador para tomar una decisión. Por ejemplo, para la compra de un paquete de sal, el cliente pasará de la necesidad a la decisión de compra, salteándose todos los pasos intermedios. Para la compra de un auto, el cliente cumplirá todas las etapas buscando la mayor cantidad de información posible para hacer la compra más segura.

Reconocimiento de un problema:

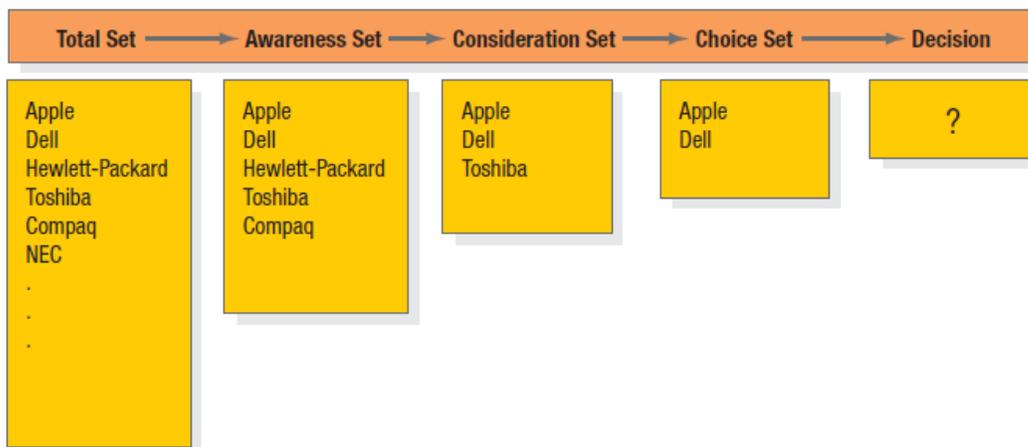
Los autores arriba mencionados explican que el proceso nace de dos tipos de estímulos, los internos y los externos. Los internos tienen que ver con las propias necesidades – hambre, sed, sexo- que llegan a un nivel de deseo que pasan a ser necesidades. Las necesidades también pueden surgir de estímulos externos, ejemplo ver y desear un auto cuando pasa por la calle y desearlo. El trabajo del marketing es entonces reconocer las circunstancias que gatillan el deseo dentro del cliente mediante la búsqueda y recopilación de información. Con el conocimiento se puede generar una estrategia apuntando a la chispa que genere el interés a los clientes.

Búsqueda de información:

Como se menciona anteriormente la búsqueda de información por parte del cliente se da mayormente para elementos duraderos y de lujo. Cuanto mayor sea el gasto, más seguridad va a querer el cliente antes de realizar la inversión. Existen diversas fuentes desde donde obtener la información, entre ellas por gente conocida –familia, amigos, vecinos, etc.-, comerciales, experimental –test drive, uso del producto, degustaciones-.

El peso en la decisión de cada uno de los grupos es relativo y diferente en cada persona según sus percepciones.

La dinámica de la búsqueda está dada por una escala piramidal desde el un set con todas las posibilidades incluyendo todas las marcas hasta el punto de decisión en el cual el cliente se decide finalmente por comprar un producto de tal marca, tales características a un precio que él considera el más conveniente.



3

Evaluación de alternativas:

Cada cliente tiene sus prioridades y estas varían según el producto, las prioridades no son las mismas a la hora de buscar un hotel, una cancha de golf o un paseo en bote. Seguramente para la búsqueda del hotel entre su set de requerimientos estará la

³ El proceso de búsqueda de información del cliente. (Kotler & Keller, 2012, 167)



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

ubicación, la limpieza y el servicio. En la cancha de golf seguirá evaluando la ubicación, aunque esta por ahí no sea un factor clave como sí lo será el nivel de dificultad.

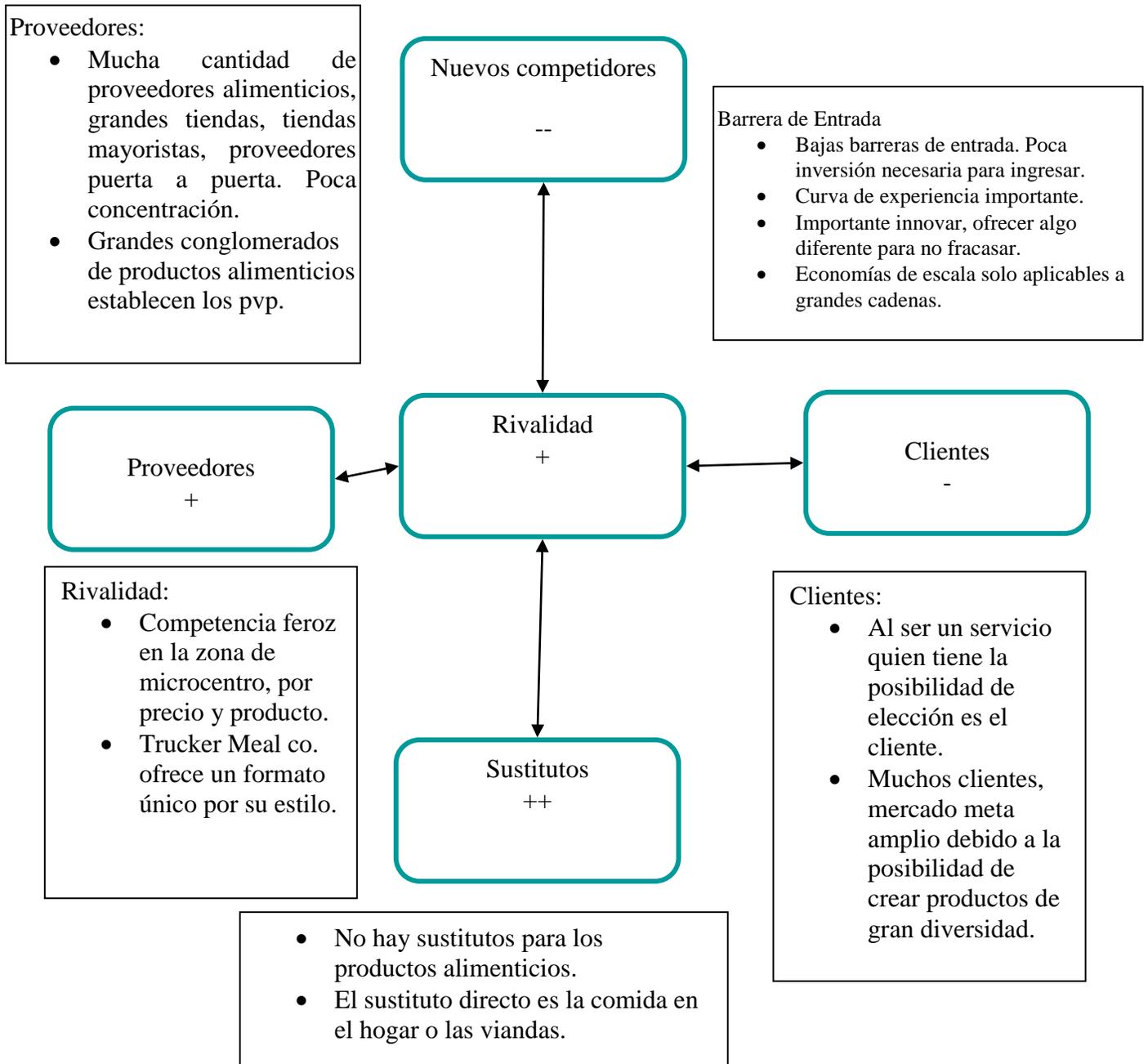
A la hora de analizar un restaurante el cliente evaluará su tiempo disponible, el costo promedio de ese restaurante, la ubicación, el servicio, el tipo de comida (étnica, rápida, casera, etc.), la gente con quien estará acompañado en la ocasión, etcétera.

Proceso de compra:

“En el proceso de evaluación de compra, el cliente forma preferencias entre las marcas que están dentro de su set de elecciones y podrían incluso inclinarse hacia su marca preferida. Al ejecutar la intención de compra, el cliente podría tomar hasta 5 sub-decisiones: Marca, vendedor, cantidad, momento de compra y método de pago.”⁴

⁴ Kotler & Keller, 2012: 170).

Resumen Análisis de las 5 fuerzas de Porter





BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

Análisis FODA

Fortalezas:

- Movilidad propia.
- Rápida reacción ante los cambios.
- Capacidad de adaptarse a los gustos del mercado.
- Formato nuevo en un mercado saturado con competidores con productos similares.
- Facilidad para comprar y realizar inventarios.

Oportunidades:

- Alto caudal de peatones en la zona.
- Franja del mercado con poca explotación.
- Público inclinado a las comidas rápidas sanas.
- Poca reticencia al cambio.
- Nuevos productos cada vez más aceptados.

Debilidades:

- Mayores costos energéticos
- Bajo poder de negociación con grandes proveedores.
- Complicaciones legales.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

- Asimilación del producto con los carros de comida en las costaneras.
- Poco espacio de almacenamiento.

Amenazas:

- Cambios impositivos.
- Poca estabilidad económica / política / legal
- Cambios inflacionarios
- Cambios en aspectos microbiológicos. Nuevos impedimentos de venta por factores higiénicos.
- Epidemias de gripe que generen desconfianza en los comensales al salir a comprar, tal cual gripe N1H1.

Análisis del macro entorno

Político:

La política Argentina desde la asunción del nuevo Gobierno favorece a los emprendedores considerando a quienes estén dispuestos a emprender agentes de cambio del país. Existen canales de conexión entre el emprendedor y las instituciones financieras o centros de emprendedores como por ejemplo los concursos organizados por el propio gobierno o la vía web mediante emprendedores@buenosaires.gob.ar.

Existen a su vez programas de financiamiento de proyectos con préstamos no reembolsables de hasta \$400.000 para desarrollo de negocios.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

Las características son entonces propicias para emprender.

Sin embargo, los costos impositivos, de los servicios, combustibles e insumos importados han aumentado durante el 2017 y los primeros meses del 2018 en un mayor porcentaje al previsto por el Indec, en parte debido a políticas de aumentos de tarifas impuestas por el gobierno y en parte por la suba del dólar norteamericano contra el peso argentino, ubicándose por arriba de los veinte pesos contra el dólar y marcando así un aumento de alrededor del 18,3% en los últimos 6 meses.

Económico:

Para el 2018 el gobierno busca una tasa de inflación de cerca del 15%, los sectores privados esperan una inflación cercana al 20%, para el 2019 los privados esperan una inflación cercana al 13,5% mientras que el gobierno espera que se sitúe en 1 cifra el porcentaje de inflación.

La economía más allá de las tasas inflacionarias, el valor del dólar norteamericano que se espera en el sector privado termine cerca de los \$22 por dólar en 2018 y 24 en 2019, los aumentos de los servicios para regularizar así sus tarifas, se prevé crezca por segundo año consecutivo. Factores climáticos extremos pueden llegar a desacelerar en un punto el crecimiento de la economía llegando a un crecimiento estimado de 2% sobre el PBI contra un 3,1% estimado para el 2018. En cuanto al 2019 se espera el crecimiento esté cerca del 3,5%.

A pesar del crecimiento económico de 2017, la confianza del consumidor todavía no se recupera, después de picos de confianza alcanzados con el cambio de gobierno, la confianza bajó en 2016 y todavía no muestra signos de recuperación salvo en sectores específicos empujada por créditos impulsados por el banco central y el propio gobierno.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

Social-Cultural:

La facilidad que tiene hoy en día la gente para informarse hace que pueda tomar decisiones consientes sobre su manera de alimentarse. Estamos ante lo que muchos denominan una sociedad Foodie, en una sociedad global que le da más importancia a la comida que ninguna otra sociedad anterior. Esto viene canalizado de dos maneras, la alimentación saludable, con alimentos producidos de una manera en particular, elecciones según el efecto de cada ingrediente en el cuerpo humano, la tierra y la naturaleza y por la elección de un ambiente en cual los individuos quieren aparecer. Las redes sociales son la manera más importante para dar a conocer un nuevo establecimiento, buscar tendencias o mismo ser parte de la tendencia.

Es por esto que la gastronomía debe estar preparada para virar y adaptarse a los cambios que estas propongan y debe cuidar todos los planos que la rodean.

A su vez, los tiempos de esta sociedad son cada vez más apremiantes, la rapidez y calidad del servicio son factores claves en la consideración del usuario ante la elección de una actividad. La gastronomía de la ciudad en los últimos 3 años abrió más establecimientos en toda la década del 90, solo el 20% de estos superará los 2 años de vida y de los sobrevivientes solo el 40% superará los 5 años.

Tecnológico:

Atado a las redes sociales, está la tecnología, los avances provocados por la telefonía móvil y la disponibilidad de internet en cualquier ámbito de la vida generaron necesidades en los usuarios satisfechas por diferentes aplicaciones que llegaron a la industria gastronómica. Aplicaciones de pedidos, de reservas, de promociones, descuentos, etc. hicieron que los establecimientos gastronómicos tuvieran que modernizar sus canales de atención para mantener su cartera de



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

clientes. La competencia se vuelve más amplia cuando se puede obtener fácilmente información de establecimientos más alejados, la diversidad aumenta y las formas de obtener esos productos son cada vez más fáciles.

En cuanto a la tecnología aplicable a las maquinarias, la tecnología se enfoca en el ahorro energético de la maquinaria, la optimización de espacios y recursos y la automatización de tareas para reducir la mano de obra necesaria para procesar alimentos.

Ecológico:

La ecología en la industria gastronómica es importante fundamentalmente en dos terrenos:

El clima y sus variables hacen que los productos varíen en calidad y precio según temporada, calidad de la cosecha, si esta fue afectada por una sequía o una inundación, si los animales más expuestos al calor como por ejemplo los pollos sufrieron un verano excesivamente caluroso y murieron en porcentajes más elevados que lo normal, etc. Los factores naturales afectan a los productos provenientes de la naturaleza.

Por otro lado, la concientización social sobre los riesgos que corre el mundo en caso de seguir con los niveles de emisión actuales, la falta de ahorro energético, desperdicio de agua dulce, etc. generó que el gobierno de la ciudad de Buenos Aires aumente los costos de recolección de basura no reciclable a establecimientos gastronómicos y los servicios básicos y a cambio dio beneficios como por ejemplo la recolección gratuita de aceites usados para su posterior reciclaje.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDE

Universidad Argentina de la Empresa

Legal:

La facilidad para crear una sociedad, crear patentes, obtener habilitaciones y permisos, son cada vez mayores. Con la ley de beneficios Pymes se da un alivio fiscal a los desarrolladores de emprendimientos así como también a las pequeñas empresas. Entre los mayores beneficios se encuentra la posibilidad de diferir el pago de iva a 90 días, la eliminación del impuesto a las ganancias mínimas, compensación del impuesto a créditos y débitos bancarios pudiendo estos ser considerados adelantos al pago de ganancias, devolución del iva de las inversiones, menor cantidad de retenciones incluyendo la desgravación del impuesto a las ganancias de hasta el 10% de la inversiones.

En cuanto a los foodtrucks específicamente hay 3 leyes que los regulan dentro de la ciudad de buenos aires y que a su vez permiten su habilitación para la venta de alimentos de manera ambulatoria.

Ley 5707 es el marco regulatorio para los vehículos gastronómicos, las leyes 5526 y 5537 regulan el transporte dentro de la ciudad y el código alimenticio nacional regula los productos aprobados para la venta y su manipulación.



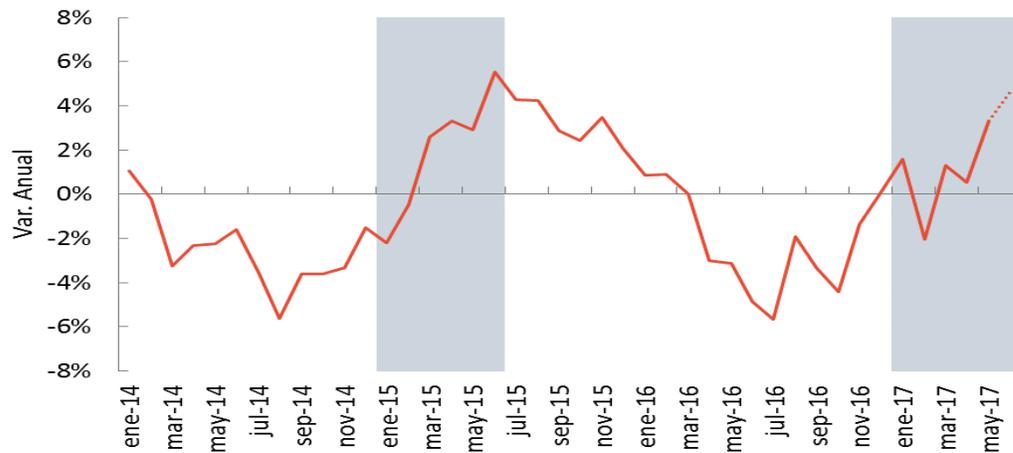
BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

Indicadores Macroeconómicos:

Estimador mensual de la actividad económica



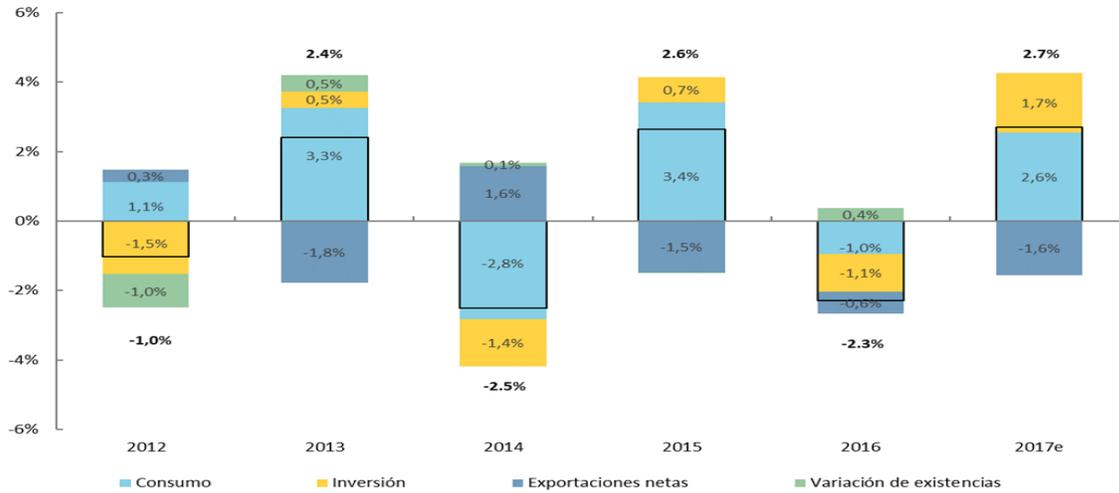
Fuente: Elypsis

Índice de confianza del consumidor



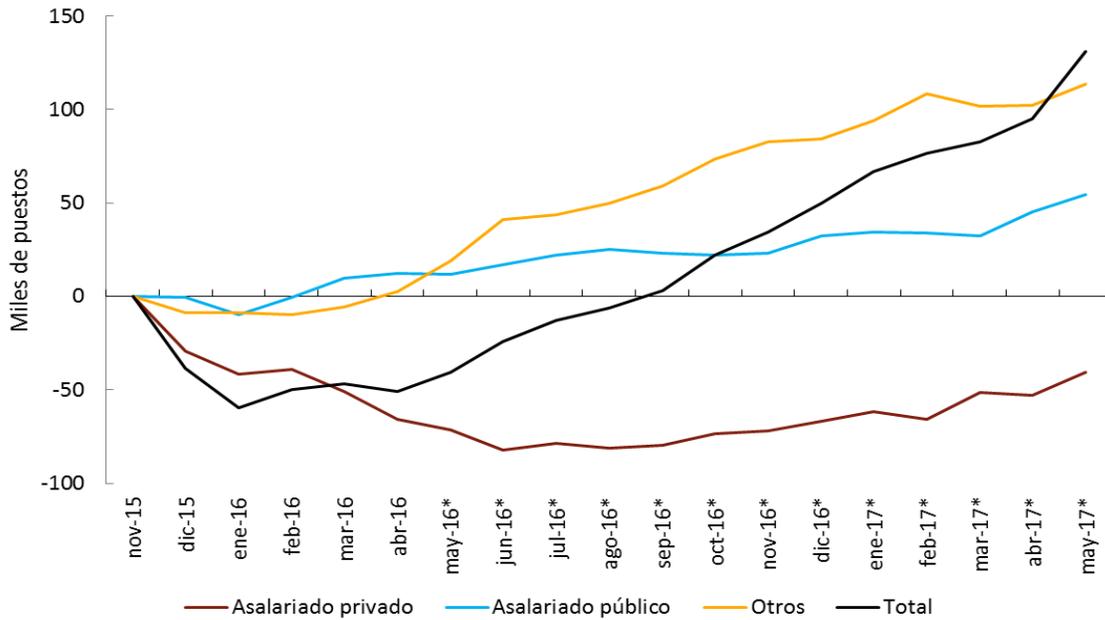
Fuente: UTDT

Contribución del consumo al PBI interno



Fuente: HSBC ARGENTINA

Crecimiento de empleo registrado por tipo



Fuente: Ministerio de trabajo de la república Argentina

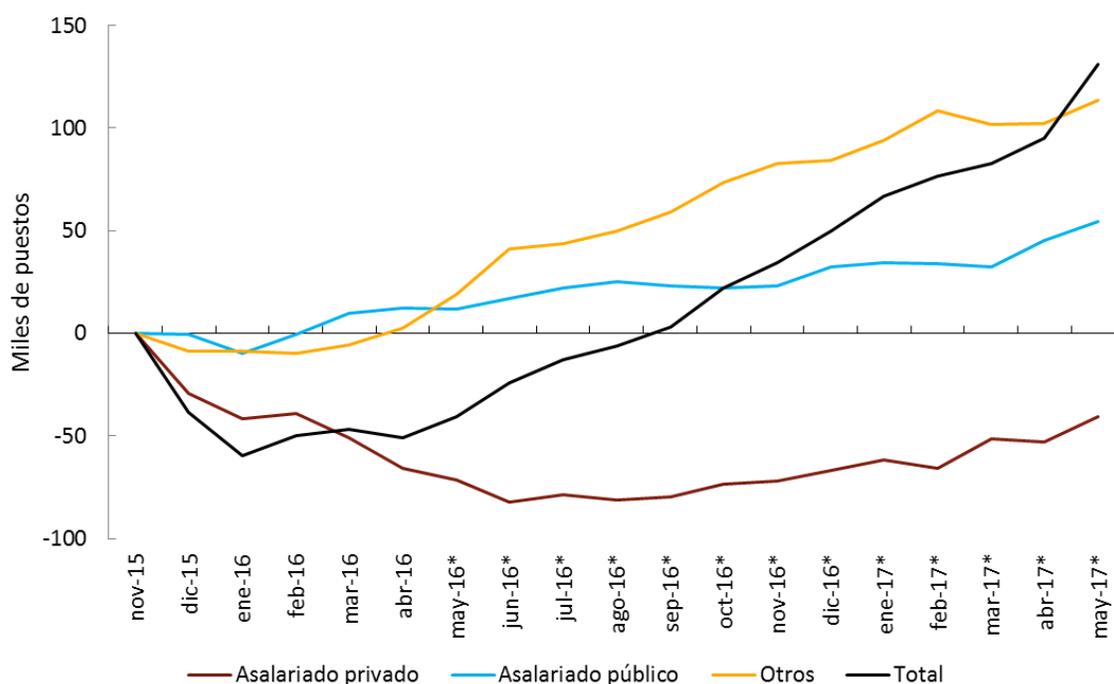


BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

Variación del empleo



Índices proyectados al año 2019

	2017	2018F	2019F
GDP growth (y-o-y %)	2.9	3.1	3.3
CPI (December % y-o-y)	24.0	15.5	10.0
Primary balance (% GDP)	-4.0	-3.2	-2.5
Current account (% GDP)	-4.7	-4.6	-4.9
BCRA rate (% year-end)	28.75	23.00	17.00
USD-ARS (year-end)	18.62	19.50	21.00



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

Mix de Marketing:

- **Producto:**

Trucker Meal Co. Se dedica al expendio de alimentos en un formato no tradicional conocido en el exterior como *Food Truck*. El formato consiste en la venta de alimentos de diferentes tipos y calidades producidos en camiones equipados con cocinas como tráiler. En USA están atravesando un “*Boom*” dado por las nuevas tecnologías que permitieron una considerable mejora en los productos finales a precios accesibles para el ancho de la población. Un almuerzo con bebida en promedio cuesta alrededor de 8 dólares americanos.

La idea de Trucker Meal Co. es producir alimentos similares a los producidos por los *foodtrucks* en USA a un precio accesible para el trabajador del microcentro porteño ofreciendo productos saludables, de buena calidad y rápidos de manera consistente en el tiempo. El formato tiene un alto nivel de aceptación en la zona y cuenta con el atractivo de la innovación. Un 68% de los entrevistados consideró interesante la propuesta, un 84% de los entrevistados menores de 50 años aprobó la idea y dijo que comería en Trucker Meal Co. entre dos y tres veces a la semana. Por encuesta también se puede llegar a la conclusión que es un producto estacional, siendo los picos de venta la Septiembre a Diciembre, vacaciones de invierno y fines de Marzo y Abril, a partir de estos datos se pueden hacer dos análisis. Por un lado, cual es el stock óptimo a comprar en un principio para no llegar a niveles de sobre stock o tener productos “clavos” y por otro lado existe la posibilidad de trasladar el “*Food Truck*” a otro municipio, habilitación mediante, para aumentar las ventas.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

- **Precio:**

Trucker Meal Co. tal como está expresado anteriormente busca establecer el precio mediante un mix compuesto por los precios de los productos, buscando un margen de rentabilidad cercano al 15 % del valor de venta. Para llegar a ese precio se controlarán los precios de compra de materias primas, insumos la utilización correcta de los materiales a la hora de preparar los alimentos. Trucker Meal Co buscará tener una estrategia de precios fijada por el control de costos, la búsqueda de un balance adecuado en calidad y precio para brindar el servicio establecido como óptimo sin poner en riesgo su continuidad.

El precio estipulado de arranque ronda los US\$ 8 comprendiendo un plato promedio más una bebida sin alcohol de 330cm³ o 500cm³ en caso de ser agua con o sin gas o aguas saborizadas.

- **Plaza**

La organización en sí no tiene fuerza de venta especializada, cada vehículo tiene un cocinero y un ayudante que se turnan para la atención y la venta. Existe la figura de los administrativos y los propios socios fundadores quienes están formados en áreas gastronómicas y administrativas con orientación al servicio. Cada empleado será responsable de tareas específicas y habrán escalas de responsabilidad para la plaza, pero al ser un start-up todos cada quien va a estar encargado de ofrecer y llevar el producto a la mayor cantidad de clientes posible.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDE

Universidad Argentina de la Empresa

- **Promoción**

Promoción directa hacia el cliente mediante la ubicación y decoración del vehículo. El vehículo al pasear y estacionar en diferentes lugares dentro de la ciudad genera un impacto visual alto que genera atracción por parte de los clientes.

Por otro lado, se harán campañas en redes sociales ofreciendo promociones especiales de arranque y ofertas para clientes habituales. En las calles se realizará una campaña de información sobre la ubicación semanal y mensual mediante panfletos y volantes. En las redes a su vez se informarán las futuras locaciones, cambios en el menú y nuevas promociones.

Los uniformes de los empleados tendrán el logo de la compañía y el packaging también. Cada vez que un cliente lleve un producto este contará publicitando Trucker Meal Co.

Vale aclarar que al ser un servicio, más allá de todas las campañas, el boca en boca es el medio de promoción más poderoso. Tal como lo es en la industria gastronómica en general.

¿Qué quiere el consumidor?

Al realizar una investigación sobre los gustos y preferencias del consumidor en las zonas meta para ubicar un móvil de Trucker Meal Co, las respuestas a la propuesta ofrecida son favorables. Los tiempos de servicio, la propuesta ofrecida, el concepto buscado y los precios promedio estudiados generan buena expectativa de cara a futuro. Al preguntar en torno al concepto de un foodtruck en



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

zonas céntricas, un 67% del público encuestado estaría dispuesto a comprar más de 2 veces por semana en un móvil de Trucker Meal Co. Los puntos más importantes de servicio buscados por el consumidor meta en este ámbito son una atención rápida en la cual la experiencia desde el inicio en la fila de caja hasta la entrega de la mercadería no lleve más de 12 minutos, que el alimento sea saludable, de preparaciones frescas con buena exhibición y alta rotación y que el precio promedio de un almuerzo con una bebida no alcohólica no supere los 140 pesos argentinos.

Al profundizar la encuesta hacia los consumidores, se puede destacar que estos prefieren asistir a locales concurridos con buena velocidad de servicio antes que locales no concurridos inclusive esperando hasta 10 minutos más para ser atendidos, esto se debe a una confianza generada por una supuesta mayor rotación de productos dando una mayor percepción de inocuidad en el producto. Un 65% de la población encuestada consume alimentos comprados a la hora de almorzar, un 73% de esa población busca alimentos por cercanía y elige por referencias, el boca en boca es el canal más fuerte para captar clientes nuevos una vez establecido el negocio. Sin embargo para un establecimiento nuevo, la imagen generada mediante publicidad es muy importante, actualmente un 80% de los potenciales clientes eligen un establecimiento para comer después de haberlo visto en las redes sociales. Los principales medios de búsqueda son Instagram, twitter y Facebook, a la hora de buscar críticas el medio más consultado es Google seguido por Tripadvisor.

Al encuestar en los barrios de Palermo, Las Cañitas, Belgrano y Núñez, los encuestados comienzan a cambiar los hábitos con una enfática mirada de un foodtruck como un punto de venta de alimentos y bebidas dentro de eventos privados. Solo un 23% de los encuestados alejados del centro porteño apuntan a



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

Trucker Meal Co como una opción de consumo diurna durante un día de semana, sin embargo, más de un 75% de los encuestados ven a los foodtrucks como una opción más que válida para consumir una o más consumiciones después de trabajar, creando una franja horaria nueva en la cual se pueden generar ventas y captar nuevos clientes.

Por último, al consultar a los transeúntes qué tan atractiva les resultan los eventos gastronómicos enfocados en móviles de venta ambulante, más de un 65% considera que son eventos atractivos sobre todo por la posibilidad de probar distintos alimentos, provenientes de distintas culturas, con productos diversos a un precio razonable en un espacio reducido, como connotación negativa, más de un 50% del público encuestado está disconforme con los tiempos de entrega promedio del producto después de ordenarlo.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

Plan de RR.HH

Para que Trucker Meal Co sea un proyecto viable, los costos laborales deben ser bajos, los empleados deben ser rápidos, independientes y autónomos. Se buscará gente proactiva con ganas de recibir capacitaciones constantes por parte de sus superiores y en cursos seleccionados específicamente para su crecimiento profesional dentro de la organización. La estructura inicial estará compuesta por un encargado en el camión cuya tarea será la coordinación a la hora del despacho, manejo de producción y stocks óptimos dentro del móvil. Este tendrá a cargo a 2 ayudantes de cocina en horarios de venta pico y un cajero. Los descansos de personal serán planificados semanalmente dependiendo de los eventos venideros, período estacional y ventas proyectadas. Se trabajará con jornadas de 8 horas diarias y un día de descanso por semana, siendo posible acumular dos días siempre y cuando esté aprobado por un socio o el encargado.

Costos laborales

Para llegar a una estructura de costos óptima, los costos laborales con cargas sociales incluidas deben estar por debajo de un 30% sobre la venta siempre. Para llegar a un valor óptimo, se debe llegar a un costo de 22% o inferior. Para esto se debe tener en cuenta la planificación de personal para eventos, días feriados y períodos con poca venta en los cuales se deben planificar los descansos de personal e intentar generar un banco de horas ahorrando para períodos de gran demanda donde la jornada de trabajo se puede extender más de 8 horas.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

Manual de funciones:

ÁREA	COCINA.
CARGO	Chef.
MISIÓN DEL CARGO	Formular y desarrollar planes de acción referidos a la estructura y servicios de la Cocina.
FUNCIÓN TÉCNICA	Desarrollar e implementar mecanismos de control sobre las actividades del departamento. Planificar y confeccionar el menú. Dirigir la brigada de cocineros y auxiliares de Cocina.
GRADO DE RESPONSABILIDAD	Es el responsable del departamento asignado.
GRADO DE DEPENDENCIA	Depende del Presidente del Directorio.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

NIVEL DE AUTORIDAD	Ejerce supervisión directa sobre: Ayudantes de Cocina y Commis. Bachero.
RELACIONES	Coordina programas de trabajo con los responsables de cada Departamento, en especial con el Maître en lo referente al servicio de alimentos y bebidas.
TAREAS DEL CARGO	Debe cumplir y hacer cumplir a los dependientes el horario y las tareas establecidas para el desarrollo de las actividades. Capacitación a los estudiantes en técnicas de servicios de cocina. Organización general de la Cocina. Gestión de compra de mercaderías e ingredientes para la Cocina. Control de la calidad de los productos adquiridos. Supervisión de la preparación de comida efectuada por los auxiliares. Control del stock de productos alimenticios, vajilla y utensilios.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

	<p>Mantenimiento de las buenas reglas de higiene y de seguridad alimentaria en el sector.</p> <p>Toda otra tarea inherente al Departamento de Alimentos y Bebidas, con el objeto de lograr la excelencia en la gestión de servicios.</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ÁREA	COCINA.
CARGO	Ayudante de Cocina.
MISIÓN DEL CARGO	Ejercer las órdenes emanadas por el Chef en todo lo referente al servicio de Cocina.
FUNCIÓN TÉCNICA	Desarrollar las actividades propias del área de Cocina.
GRADO DE RESPONSABILIDAD	Es el responsable del área asignada.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDE

Universidad Argentina de la Empresa

GRADO DE DEPENDENCIA	Depende del Chef.
NIVEL DE AUTORIDAD	No ejerce supervisión directa sobre personal alguno del establecimiento.
RELACIONES	Coordina tareas con los commis y camareros en lo referente al servicio de alimentos y bebidas a comensales.
TAREAS DEL CARGO	<p>Debe cumplir con el horario y las tareas establecidas para el desarrollo de las actividades.</p> <p>Debe cumplir con todos los estándares y procedimientos de servicio.</p> <p>Asiste al Chef donde y cuando se los necesite.</p> <p>Elaboración, preparación y administración de los alimentos que se sirven en el Salón comedor.</p> <p>Función de commis cuando se lo requiera, desempeñando tareas de traer y llevar lo que se le pide y de limpieza durante la mise-en-place.</p> <p>Toda otra tarea inherente al área, con el objeto de lograr la excelencia en la gestión de servicios.</p>



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

PLANIFICACIÓN DEL EMPLEO

Una de las funciones técnicas propias es la identificar los puestos de trabajo de la empresa y mantenerlos cubiertos con aquellas personas que más se adecuen con los requisitos y que contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La selección es el proceso para diagnosticar los puntos fuertes y débiles de cada candidato, su competencia, sus habilidades, capacidades y limitaciones, y su posibilidad de inserción en la cultura de la organización. El proceso de empleo consta de las siguientes etapas:

Planificación: estimación del tamaño y composición del equipo humano para el futuro.

Reclutamiento: búsqueda y atracción de candidatos bien calificados para satisfacer los planes de personal.

Selección: evaluación de los candidatos y elección de los más adecuados para el desempeño previsto.

Inducción: introducción de los individuos seleccionados en la organización y en su unidad, así como en su cultura.

Capacitación y desarrollo: diseño y realización de actividades que preparen a los empleados para el mejor desempeño actual y futuro.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

Escenarios posibles

Dentro del contexto social, cultural y económico actual podemos obtener ciertos parámetros que ayudan a delimitar la incertidumbre a la hora de realizar la inversión y esperar ciertos resultados lógicos. Dentro de los escenarios probables hay algunos con mayor probabilidad de ocurrencia, en los cuales se puede considerar a Trucker Meal Co, como un proyecto viable y con buenas chances de obtener buenos resultados. Para ello se analizó la inversión total, incluyendo rodados, mobiliario, equipamientos, reformas, etc, los costos operativos, incluyendo personal, seguros, costo de mercadería vendida con recetas y mermas, profesionales de apoyo y otros factores importantes para la operatoria del negocio. Por último, se hizo una proyección de venta calculada sobre la capacidad total del móvil con un porcentaje de ocupación variable sobre capacidad productiva máxima catapultada por estacionalidad, conocimiento de marca, aceptación de productos e inserción en el mercado tanto en espacios públicos como privados. Los costes y la variación por inflación se calcularon según cálculos realizados por un banco privado con capitales extranjeros y argentinos. En cuanto al consumo, la estacionalidad del producto marca un ritmo de venta relativamente predecible. Esto junto a la posibilidad de variar las recetas en forma constante acomodándose a la oferta de productos estacionales, hacen que Trucker Meal Co pueda tener un costo de productos predecible en el tiempo.

Escenario más probable (Kansas)

En el escenario más probable, la fecha de inicio de actividades comerciales de Trucker Meal Co. es Octubre de 2018, si se calcula el monto a invertir inicialmente, los ingresos y los egresos de manera mensual hasta Septiembre de 2021, Trucker Meal Co es un proyecto viable. En el escenario esperado, la ocupación promedio



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDE

Universidad Argentina de la Empresa

de los tres años calculados en Trucker Meal Co sobre la frontera productiva será de un 49% en primavera, un 46% en verano y un 44% en otoño e invierno.

El tiempo calculado de recupero de inversión sin tomar dividendos de 12 meses, con una tasa interna de retorno de 36,93% con un valor actual neto de \$472.057 a tres años con una tasa de corte de 25,6% calculada sobre la tasa de Lebac fijada por el banco central de Argentina.

Escenario Rock&Feller's (Optimista)

En el caso del escenario más optimista, más allá de aumentar las ventas en un 2 a 4% sobre el escenario más probable, se suma la posibilidad de tener un móvil franquicia que aporte un fee fijo mensual a partir del mes 19 de operatoria de Trucker Meal Co., esto aportará una suma de \$65.000 mensuales durante los primeros 12 meses de venta de la franquicia y esa suma aumentará a los \$74.750 después de ese período. Con el ingreso extra, las ventas aumentadas y una estructura de costos similar, el plazo de retorno de inversión calculado es de 10 meses, con un T.I.R. de 49,66% y un valor actual neto de \$1.100.853.

Escenario Pesimista (Montana)

El escenario pesimista está basado en la suba de la tasa de inflación a los 32 puntos en 2019, bajando lentamente en los próximos 2 años pero siempre situándose por encima del 25% anual. Esto podría generar una suba de costos tanto directos como indirectos y más importante, una baja en el consumo. Si tomamos como ejemplo los meses de Marzo, Abril y Mayo y los comparamos con el escenario más esperado, hablamos de una baja de la ocupación que rondaría el



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

9%, repercutiendo directamente sobre los márgenes esperados de ganancia neta para el proyecto y la imposibilidad de generar franquicias durante el período.

Para este escenario se plantea una tasa de corte del 35% dando como resultado una T.I.R. de 42,82%, una tasa de retorno de inversión de 12 meses, ayudada por la suba de precios de venta y un valor actual neto de \$328.733.

Conclusiones

Conclusión general

A partir de lo expuesto durante el trabajo realizado, se puede establecer que es viable establecer una sociedad anónima dedicada a la creación de un concepto revolucionario como método de restauración en la Ciudad de Buenos Aires, mediante la puesta a punto y posterior explotación de uno o más móviles preparados para la venta ambulante de alimentos.

Los resultados económicos y financieros estipulados para los primeros tres años de funcionamiento dan resultados alentadores con tasas internas de retorno por encima de la inflación calculada en tres escenarios diferentes.

Esto tiene que ver con un nicho de mercado en busca de opciones que satisfagan sus necesidades en un entorno diferente al habitual participando de una tendencia internacional como son los foodtrucks.

La operatoria con un personal entrenado es simple y funcional, generando un tiempo de interacción con el cliente corto. Es por ello que la rotación y capacidad de expedición de alimentos y bebidas es superior a la media de un establecimiento tradicional de comida rápida gourmet.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

Por último, la posibilidad de copiar el modelo, extrapolarlo fácilmente a otros móviles y encontrar nuevos puntos de venta en una ciudad con la amplitud demográfica de Buenos Aires, hace que el negocio tenga la posibilidad expandirse mediante la compra y acondicionamiento de nuevos móviles o de vender franquicias y cobrar una cuota fija por cada móvil franquiciado.

Conclusiones particulares

Sobre un análisis de la industria gastronómica, se desprende que hay una necesidad medianamente satisfecha con posibilidades de mejora. La variedad de oferta y los precios denominadores del mercado pueden mejorarse y mejorarse con una propuesta no convencional como Trucker Meal Co.

El posicionamiento de marca resulta vital para la subsistencia en un mercado altamente competitivo, con barreras de entrada bajas, precios establecidos por las grandes cadenas y conglomerados de marcas, la necesidad de diferenciación desde el producto y el servicio es alta.

No solo ayudará el concepto y su correcto posicionamiento, la gestión orientada al control de gastos, la capacitación y concientización del personal para un correcto manejo de materias primas e insumos serán vitales a la hora de permanecer competitivos en el tiempo.

El concepto de Trucker Meal Co. se verá completo únicamente al conseguir posicionarse como un referente en la industria, creando una imagen de marca fuerte con una estructura capaz de dar soporte a más de un móvil propio y compartiendo el conocimiento adquirido por experiencia con franquiciados. El mercado acaparado al realizarse el concepto no se verá delimitado por una zona geográfica en particular, sino que por la correcta explotación de cada móvil, generando la mayor cantidad de ventas en la vida útil del vehículo.



**BUSINESS
SCHOOL**

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

ANEXOS

Ratios Financieros

FLUJO DE FONDOS PROYECTADOS					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL
INVERSIÓN INICIAL	2,836,760				
Cobranzas por Ventas		5,516,934	8,281,033	11,826,586	25,624,553
Pagos por costos y gastos		4,716,631	6,025,093	8,545,469	19,287,193
Posición IVA	-414,816	168,064	473,748	689,034	916,030
FLUJO DE FONDOS	2,421,944	632,239	1,782,193	2,592,082	5,421,330
Saldo Invers. a recuperar	2,421,944	1,789,705	7,512	0	

PRESUPUESTO FINANCIERO	Valor	1º Año	AÑO 2	AÑO 3	Diferido
COBROS:					
Ingresos		5,516,934	8,281,033	11,826,586	
		5,516,934	8,281,033	11,826,586	0
PAGOS:					
Costos Directos		3,898,357	4,840,385	6,729,528	
Costos Fijos		818,274	765,369	818,274	
Imp. Ganancias 1º año			60,812		
Imp. Ganancias 2º año			358,527	358,527	
Imp. Ganancias 3º año				639,140	639,140
		4,716,631	6,025,093	8,545,469	639,140
FLUJO DE FONDOS		800,303	2,255,941	3,281,117	-639,140

Recupero de Inversión					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL
FLUJO DE FONDOS	2,421,944	632,239	1,782,193	2,592,082	5,421,330
Saldo Invers. a recuperar	2,421,944	1,789,705	7,512	0	
		AÑO 1	- 12	Meses	



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO (Tasa de corte: 26,5%)

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL
INVERSIÓN INICIAL	-2,421,944				
Flujo de Fondos		632,239	1,782,193	2,592,082	
	27%	1.2650	1.6002	2.0243	
Valor Presente		499,794	1,113,714	1,280,493	472,057
Saldo INV. INIC. a recuperar		-1,922,150	-808,436	472,057	

CALCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO

T.I.R.	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL
INVERS. INICIAL	-2,421,944				
Flujo de Fondos	-2,421,944	632,239	1,782,193	2,592,082	
	36.9275%	1.3693	1.8749	2.5673	
		461,733	950,547	1,009,664	2,421,944
Saldo INV. INIC. a recuperar		-1,960,211	-1,009,664	0	

La TIR de: **36.9275%** es mayor que el VAN de: **26.5%** El proyecto es viable

Estimados económicos

	1º año	2º año	3º año	TOTAL
Ingresos por Ventas	5,516,934	8,281,033	11,826,586	25,624,553
Costos Directos	3,898,357	4,840,385	6,729,528	15,468,271
Costos Fijos	818,274	765,369	818,274	2,401,916
Amortizaciones	626,554	626,554	626,554	1,879,663
Rdos antes impuestos	173,748	2,048,725	3,652,229	5,874,703
Imp. a las Ganancias	60,812	717,054	1,278,280	2,056,146
RDOS. PROYECTADOS	112,936	1,331,671	2,373,949	3,818,557



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

	AÑO 1
	TOTAL
INGRESOS:	
Ventas restaurante	5,516,934
Otros ingresos	0
TOTAL INGRESOS	5,516,934
EGRESOS:	
Sueldos y cargas sociales	1,517,366
Productos Consumidos	1,904,175
Servicios de terceros	102,000
Electricidad-otros serv.	139,723
Reparaciones y Manten	42,000
Impuesto Ingresos Brutos	193,093
Costos Directos	3,898,357
Honorarios Profesional	97,331
Seguros	210,816
Tasas y Contribuciones	35,549
Gastos Administr-Bcrios	416,871
Otros gastos	57,708
Costos Fijos	818,274
TOTAL COSTOS	4,716,631
Amortizaciones	626,554
Rdos antes impuestos	173,748
Imp. a las Ganancias	60,812
RDOS. PROYECTADOS	112,936



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

	AÑO 2
	TOTAL
INGRESOS:	
Ventas restaurante	8,281,033
Otros ingresos	0
TOTAL INGRESOS	8,281,033
EGRESOS:	
Sueldos y cargas sociales	1,247,412
Productos Consumidos	2,973,954
Servicios de terceros	129,744
Electricidad-otros serv.	148,417
Reparaciones y Manten	48,300
Impuesto Ingresos Brutos	292,558
Costos Directos	4,840,385
Honorarios Profesional	71,940
Seguros	162,480
Tasas y Contribuciones	83,834
Gastos Administr-Bcrios	195,613
Otros gastos	251,502
Costos Fijos	765,369
TOTAL COSTOS	5,605,754
Amortizaciones	626,554
Rdos antes impuestos	2,048,725
Imp. a las Ganancias	717,054
RDOS. PROYECTADOS	1,331,671



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

	AÑO 3
	TOTAL
INGRESOS:	
Ventas restaurante	11,826,586
Otros ingresos	0
TOTAL INGRESOS	11,826,586
EGRESOS:	
Sueldos y cargas sociales	1,399,620
Productos Consumidos	4,533,771
Servicios de terceros	148,969
Electricidad-otros serv.	178,659
Reparaciones y Manten	54,579
Impuesto Ingresos Brutos	413,931
Costos Directos	6,729,528
Honorarios Profesional	97,331
Seguros	210,816
Tasas y Contribuciones	35,549
Gastos Administr-Bcrios	416,871
Otros gastos	57,708
Costos Fijos	818,274
TOTAL COSTOS	7,547,802
Amortizaciones	626,554
Rdos antes impuestos	3,652,229
Imp. a las Ganancias	1,278,280
RDOS. PROYECTADOS	2,373,949



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL		S-IVA	C-IVA
BIENES TANGIBLES	IVA		
Mobiliario	21.00%	\$ 77,000.00	\$ 93,170.00
Equipos de Cocina	10.50%	\$ 315,260.00	\$ 348,362.30
Rodados	21.00%	\$ 986,776.86	\$ 1,194,000.00
Subtotal		\$ 1,379,036.86	\$ 1,635,532.30
No Activables			
Utensilios	21.00%	\$ 30,907.00	\$ 37,397.47
Tasas y contribuciones e inscripciones	21.00%	\$ 129,000.00	\$ 156,090.00
Comunicación y otros servicios	21.00%	\$ 250,000.00	\$ 302,500.00
Remodelaciones	21.00%	\$ 344,000.00	\$ 416,240.00
Costo de Personal y capacitacion	0.00%	\$ 109,000.00	\$ 109,000.00
Capital de Trabajo	0.00%	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00
Subtotal		\$ 1,042,907.00	\$ 1,201,227.47
TOTAL INVERSIÓN S/IVA		\$ 2,421,943.86	
		Total con IVA	\$ 2,836,759.77



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

Amortización

AMORTIZACIÓN 1º AÑO	Valor de Origen	Amortiz. del año	Amortiz. Acumulada	Valor Contable
Amortiz. Bs. Tangibles	1,586,260	317,252	317,252	1,269,008
Amortiz. Bs. Intangibles	927,907	309,302	309,302	618,605
	2,514,167	626,554	626,554	1,887,613
AMORTIZACIÓN 2º AÑO	Valor de Origen	Amortiz. del año	Amortiz. Acumulada	Valor Contable
Amortiz. Bs. Tangibles	1,586,260	317,252	634,504	951,756
Amortiz. Bs. Intangibles	927,907	309,302	618,605	309,302
	2,514,167	626,554	1,253,109	1,261,058
AMORTIZACIÓN 3º AÑO	Valor de Origen	Amortiz. del año	Amortiz. Acumulada	Valor Contable
Amortiz. Bs. Tangibles	1,586,260	317,252	951,756	634,504
Amortiz. Bs. Intangibles	927,907	309,302	927,907	0
	2,514,167	626,554	1,879,663	634,504

Frontera de posibilidades de producción

PRONÓSTICO DE VENTAS MÁXIMAS MENSUALES			Dias		31
	Cant. Promedio	ocupacion	Cant.	Subt.	Total
	PAX	por día	turnos	x día	x mes
Cantidad máxima PAX	200.00	1.00	1.25	250.00	7,750.00



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

Costeo de Recetas

COMANDA		RECETA ORIGEN			AUTOMÁTICO		TABLA	AUTOMÁTICO		LISTA	AUTOMÁTICO	
ALIMENTOS	CANTIDAD	INGREDIENTES	Rec.para	U.med.	CANT.	PARA 1	LIMPIA TOTAL	%DES.	FACTOR	CANT.BRUTA	PRECIO	COSTO
Sandwich Bondiola BBQ	30	Ajo	3	kg	0.015	0.0050	0.150	23	1.299	0.195	\$ 86.00	\$ 16.75
	30	Bondiola	3	kg	0.600	0.1800	5.400	24	1.316	7.105	\$ 105.00	\$ 746.05
	30	Aceite de Oliva	3	L	0.040	0.0133	0.400	0	1.000	0.400	\$ 75.00	\$ 30.00
	30	Chauchas	3	kg	0.050	0.0167	0.500	10	1.111	0.556	\$ 13.00	\$ 7.22
	30	Cebolla	3	kg	0.030	0.0100	0.300	15	1.176	0.353	\$ 12.00	\$ 4.24
	30	Papas	3	kg	0.600	0.2000	6.000	22	1.282	7.692	\$ 14.00	\$ 107.69
	30	Perejil	3	kg	0.010	0.0033	0.100	50	2.000	0.200	\$ 18.00	\$ 3.60
	30	Pimienta	3	kg	0.008	0.0027	0.080	0	1.000	0.008	\$ 400.00	\$ 3.20
	30	Sal	3	kg	0.010	0.0033	0.100	0	1.000	0.100	\$ 22.00	\$ 2.20
	30	Tomate	3	kg	0.090	0.0300	0.900	5	1.053	0.947	\$ 12.00	\$ 11.37
	30	Pan tipo casero	3	Un	3.000	1.0000	30.000	0	1.000	30.000	\$ 10.00	\$ 300.00
	30	Jamon Crudo	3	kg	0.100	0.0333	1.000	0	1.000	1.000	\$ 180.00	\$ 180.00
											Costo receta	
										Costo porción		\$ 56.96

COMANDA		RECETA ORIGEN			AUTOMÁTICO		TABLA	AUTOMÁTICO		LISTA	AUTOMÁTICO	
ALIMENTOS	CANTIDAD	INGREDIENTES	Rec.para	U.med.	CANT.	PARA 1	LIMPIA TOTAL	%DES.	FACTOR	CANT.BRUTA	PRECIO	COSTO
Hamburguesa Gran Cadillac	18	Cebolla de Verdeo	4	kg	0.500	0.1250	2.250	0	1.000	2.250	\$ 25.00	\$ 56.25
	18	Sal	4	kg	0.015	0.0038	0.068	0	1.000	0.068	\$ 22.00	\$ 1.49
	18	Cebolla	4	kg	0.750	0.1875	3.375	0	1.000	1.500	\$ 12.00	\$ 18.00
	18	Ajo	4	kg	0.120	0.0300	0.540	0	1.000	0.540	\$ 86.00	\$ 46.44
	18	Perejil	4	kg	0.600	0.1500	2.700	0	1.000	2.700	\$ 18.00	\$ 48.60
	18	Roast Beef Picado	4	kg	0.900	0.2250	4.050	0	1.000	4.050	\$ 92.00	\$ 372.60
	18	Queso Muzarella	4	kg	0.200	0.0500	0.900	0	1.000	1.200	\$ 84.70	\$ 101.64
	18	Manteca	4	kg	0.150	0.0375	0.675	0	1.000	0.675	\$ 128.00	\$ 86.40
	18	Aceite	4	kg	0.500	0.1250	2.250	0	1.000	2.250	\$ 24.00	\$ 54.00
	18	Papas	4	kg	0.600	0.1500	2.700	0	1.000	2.700	\$ 12.00	\$ 32.40
	18	Pan Hamburguesa	4	Un	4.000	1.0000	1.000	0	1.000	1.000	\$ 9.00	\$ 9.00
	18	Queso Cheddar	4	kg	0.240	0.0600	1.080	0	1.000	1.080	\$ 285.00	\$ 307.80
											Costo receta	
										Costo porción		\$ 76.27



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

Ejemplo de productos a comercializar

THE GRAND TRUCKER BURGER



18 WHEELER STEAK&CHEESE SANDWICH





BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

ARIZONA HOT QUESADILLA





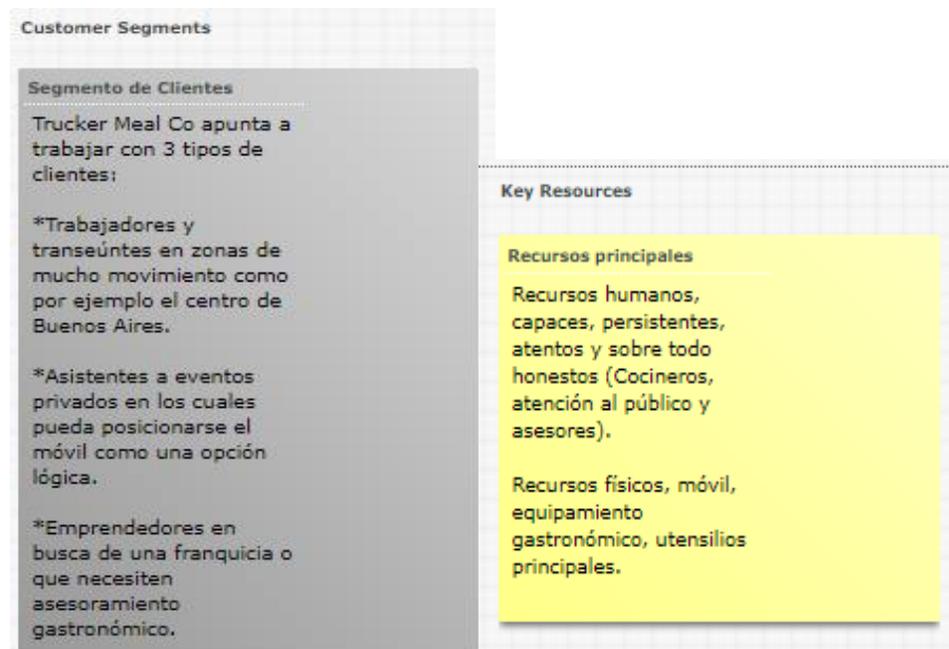
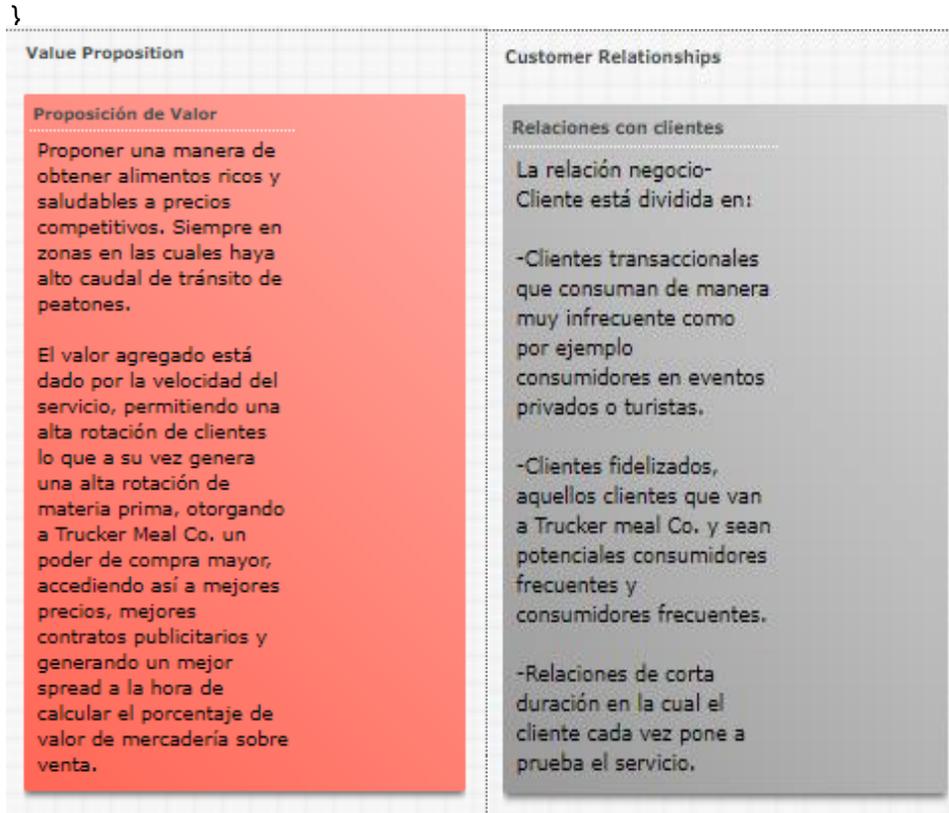
BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

Método Canvas







BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

Channels	Cost Structure
<p>Canales</p> <p>Una de las mayores ventajas de un foodtruck es la posibilidad llegar a los clientes yendo hacia donde ellos están.</p> <p>El Foodtruck también al circular genera publicidad visual ayudando a la marca a establecerse entre los usuarios.</p> <p>Por último, las redes sociales serán un canal tanto informativo como publicitario a los clientes, se comunicarán menús, locaciones, promociones, etc.</p>	<p>Estructura de costos</p> <p>Mantenimiento de móvil (Combustible, mantenimiento ordinario y extraordinario).</p> <p>Mantenimiento de equipamiento gastronómico.</p> <p>Compra de materia prima.</p> <p>Sueldos y gastos de personal.</p> <p>Insumos varios.</p>



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

Revenue Streams

Métodos de ingreso.

- Venta de alimentos y bebidas en espacios públicos de alto tránsito.
- Venta de alimentos y bebidas en eventos.
- Publicidad a distintas marcas en el packaging, publicaciones en redes sociales y plotters en los móviles.
- Alquiler de vehículos como cocina soporte para eventos de gran magnitud.
- Venta de alimentos y bebidas en locales acondicionados en puntos específicos.
- Venta de franquicias y asesoramientos.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

Trámites inscripción

Información sobre el costo del trámite

Categoría I: Caja, contenedor o cisterna con aislamiento térmico (isotermo) y con equipo mecánico de frío: \$1.285

Categoría II: Caja, contenedor o cisterna con aislamiento térmico sin equipo mecánico de frío. Caja sin aislamiento térmico o sin caja: \$1.060

Renovación anual Categoría I: Caja, contenedor o cisterna con aislamiento térmico (isotermo) y con equipo mecánico de frío: \$1.285

Renovación anual Categoría II: Caja, contenedor o cisterna con aislamiento térmico (isotermo) y con equipo mecánico de frío: \$1.060

Cambio de categoría:

Cambio de categoría I a II: \$280

Cambio de categoría II a I: \$365

Cambio de razón social: \$365

Cambio de titularidad \$365

Según Ley Tarifaria 2018

Requisitos

Título o Cédula Verde del vehículo

VTV vigente

CUIT/CUIL del titular

DNI del titular

Estatuto y tipo de sociedad (persona jurídica)

Cobertura de responsabilidad civil



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

ANEXO LEY 5537

ANEXO I Artículo 1°.- La habilitación general del vehículo gastronómico consistirá en una aprobación de las condiciones higiénico-sanitarias del vehículo gastronómico ante la Dirección General de Higiene y Seguridad Alimentaria de la Agencia Gubernamental de Control. El interesado deberá realizar el trámite de inscripción del Vehículo Gastronómico en el Registro de Unidades de Transporte Alimenticio de la Agencia Gubernamental de Control, a cuyos efectos se evaluará la documentación del vehículo y se acordará una fiscalización para el control del módulo y su equipamiento. En dicha oportunidad, el solicitante deberá presentar el correspondiente Certificado de Aptitud Ambiental exigido por la Ley N° 5.707 y la constancia de inscripción como generador en el Registro de Generadores, Transportistas y Operadores de Aceite Vegetal Usado (AVUs) o haber presentado la Declaración Jurada Como como No Generador de AVUs - Ley N° 3.166, según corresponda. Artículo 2°.- Fiscalizado el vehículo y aprobada la solicitud por parte de la Dirección General de Higiene y Seguridad Alimentaria, se le entregará un Código QR al administrado, que corresponderá a la aprobación de las condiciones higiénico-sanitarias del rodado en cuestión. En caso de que en la fiscalización del módulo y/o su equipamiento no reúnan las condiciones exigidas, se le indicará al administrado cual/cuáles son los puntos que debe modificar y/o reemplazar otorgándole un plazo máximo de 90 días para que realice las mejoras necesarias y se practique la nueva fiscalización. Vencido dicho plazo, se archivarán las actuaciones. Artículo 3°.- Aprobada la solicitud por la Dirección General de Higiene y Seguridad Alimentaria en relación a las condiciones higiénico-sanitarias y los



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

materiales de los módulos y del equipamiento de los mismos, la Dirección General de Desarrollo Gastronómico recibirá el expediente y, a los efectos de inscribir el vehículo gastronómico en el Registro, verificará lo establecido en el artículo 5° de la Ley 5.707.

Artículo 4°.- En caso de que los requisitos se encuentren cumplidos, la Dirección General de Desarrollo Gastronómico inscribirá el vehículo en el Registro de Habilitación General de Vehículos Gastronómicos. La vigencia de un (1) año calendario de la Habilitación General, se contará a partir de la fecha de activación del código QR por parte de la Agencia Gubernamental de Control. A partir de dicha activación, el vehículo podrá ser librado al uso. Dicho código deberá exhibir la información del vehículo como así también su condición, fecha de vigencia y vencimiento. Artículo 5°.- El Registro de Habilitación General de Vehículos Gastronómicos deberá contener los datos personales del responsable del vehículo gastronómico, registrales del vehículo, denominación social en caso de ser persona jurídica, nombre fantasía si correspondiere, identificación del sistema de geoposicionamiento satelital en el caso de los permisionarios conforme inciso f. del artículo 16 de la Ley N° 5.707, fecha de vigencia de la Habilitación General. Toda la información del Registro deberá comunicarse al Ministerio de Ambiente y Espacio Público.

Artículo 6°.- La Dirección General de Desarrollo Gastronómico realizará el sorteo de entre los inscriptos al Registro de Habilitación General de Vehículos Gastronómicos que requieran un permiso de uso precario para la elaboración y comercialización de alimentos y/o bebidas con vehículos gastronómicos en el espacio público. Artículo 7°.- La solicitud de permiso particular de uso precario aludida en el artículo precedente deberá tramitarse ante la Dirección General Ordenamiento del Espacio Público debiendo cumplimentarse los requisitos que la



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

misma establezca. La mentada Dirección General, previo a la realización del sorteo mencionado establecerá las locaciones permitidas para el ofrecimiento de los servicios de los vehículos gastronómicos y las comunicará a la Dirección General de Desarrollo Gastronómico. Artículo 8°.- En aquellas ubicaciones donde se solicite el permiso particular de uso precario para la elaboración y comercialización de alimentos y/o bebidas con vehículos gastronómicos sobre la calzada, deberán contar con la correspondiente autorización expedida por la Secretaría de Transporte dependiente del Ministerio de Desarrollo Urbano y Transporte o quien en el futuro la remplace.

Bibliografía:

- Ansoff, I. La Estrategia de la Empresa (1965). Pamplona, EUNSA, 1976.
- Kotler, Philip, Fundamentos del Marketing, Mexico D.F, Pearson, Edición 2008.
- Kotler, Philip y Keller, Kevin Lane, Dirección de Marketing, Mexico D.F, Pearson, 2006.
- Christopher Lovelock, Marketing de servicios, Mexico D.F, Pearson. Edición 2009.
- José Nanclares Frago, Marketing y planificaciones para restaurantes, Paraninfo, 2001.
- Christian Gronross, Marketing y gestión de servicios, Buenos Aires, Diaz de Santos S.A, 1994.
- Alejandro Pablo Cardozo y Omar Osvaldo Chisari, Entrepreneurship, Buenos Aires, Temas, 2004.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDE

Universidad Argentina de la Empresa

- Kaplan, Robert y Norton, David - Using the BSC as a strategic management system- Harvard Business Review.
- McDonald's PESTEL/PESTLE Analysis & Recommendations, Roberta Greenspan, 2017. <http://panmore.com/mcdonalds-pestel-pestle-analysis-recommendations>.
- <https://www.argentina.gob.ar/acceder-pac-emprendedores>
- <http://www2.cedom.gob.ar/es/legislacion/normas/leyes/ley5707.html>
- <http://vmt.agcontrol.gob.ar/#nbb>
- <http://www.buenosaires.gob.ar/tramites/habilitacion-vehicular-de-foodtrucks>
- <https://canvanizer.com/canvas/rJqWWE2r8FwJC>
- <http://www.nationalfoodtrucks.org/>
- ¿Qué es el modelo canvas? <https://www.rankia.com/blog/autonomos-y-emprendedores/2766918-que-modelo-canvas>.
- Van Vliet, V. (2010). Albert Humphrey. Retrieved [insert date] from ToolsHero: <https://www.toolshero.com/toolsheroes/albert-humphrey/>.
- 2005. *Strategy : Managing a Downturn*. Retrieved 29-08-2010 from <http://www.leader-values.com/article.php?aid=510>.