



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

**Carrera: Licenciatura en Administración**

# **PLAN DE NEGOCIOS: FOOD TRUCK.**

Trabajo de Investigación

POR

Ainoa Cano

(Reg. 27.560)

Profesora Tutora

María Federica Guevara

Mendoza – 2018

cano.ainoa@gmail.com

El presente trabajo tiene como objetivo analizar y diseñar todas las herramientas necesarias para la creación de una pequeña empresa de gastronomía móvil, enfocándonos en una propuesta de diseño y originalidad, tanto en la comida como en el vehículo en sí.

El propósito es crear un Food Truck que ofrezca comida con opciones vegetarianas y veganas en la provincia de Mendoza.

Para llevar a cabo la investigación, se decidió abordar la metodología propuesta en la Cátedra de Estrategias de Negocios de la carrera Lic. en Administración específicamente por el Lic. Hugo Ocaña.

Se hizo especialmente foco en la mezcla de marketing. Se creó un producto gastronómico original, con variantes dulces y saladas, con distintos tipos de formas y texturas. Se diseñó un Food Truck único en Mendoza, llamativo y simpático. Creando de esta manera una experiencia única para el cliente que sin dudas se ve reflejada en la imagen y en la marca de la empresa.

También se tuvieron en cuenta aspectos operacionales para garantizar el mayor nivel de eficiencia en cuanto a recursos y tiempo, determinando la capacidad productiva de la empresa.

Como resultado, obtenemos una inversión muy atractiva que logra al año recuperar el dinero de la inversión inicial y con capacidad de cancelar todas las deudas adquiridas. Lo que deja la posibilidad o interrogante de seguir expandiendo este modelo de negocios para lograr ser el líder indiscutido en gastronomía móvil en Mendoza.

Palabras claves: plan de negocios, food Truck, plan de inversión, gastronomía móvil, kawaii.

## ÍNDICE

<b>ÍNDICE</b>	<b>2</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO</b>	<b>8</b>
1. CONCEPTO PLAN DE NEGOCIOS	8
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	10
3. CONCEPTOS CLAVES PARA LA DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	10
4. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS UTILIZADAS	12
5. PLAN ESTRATÉGICO	17
6. PLAN DE MARKETING	23
7. PLAN OPERATIVO	31
8. PLAN FINANCIERO	33
<b>CAPÍTULO II: LAS BASES DEL NEGOCIO</b>	<b>35</b>
1. LA IDEA	35
2. BREVE HISTORIA DE LOS FOOD TRUCKS	35
3. BREVE HISTORIA DE LOS WAFFLES	36
4. MISIÓN	37
5. VISIÓN	37
6. PRINCIPALES PRODUCTOS O SERVICIOS	37
7. GRADO DE DIFERENCIACIÓN O INNOVACIÓN	37
8. OBJETIVOS PROPUESTOS	38
<b>CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA</b>	<b>39</b>
1. VARIABLES DE NIVEL 1	39
2. VARIABLES DE NIVEL 2	41
3. VARIABLES DE NIVEL 3	43
4. MATRIZ FODA	46
<b>CAPÍTULO IV: PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>51</b>
1. MATRIZ BCG	51
2. MATRIZ MCKINSEY	52
3. ESTRATEGIA DE NEGOCIOS	53
4. ESTRATEGIA DE MARKETING	54
5. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO	55
6. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	57
<b>CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING</b>	<b>58</b>
1. PRODUCTO	58
2. PRECIO	65
3. DISTRIBUCIÓN	66
4. COMUNICACIÓN	66
<b>CAPÍTULO VI: PLAN OPERATIVO</b>	<b>68</b>
1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	68
2. PROCESOS DE TRABAJO	69
3. PERFILES DE PUESTO	69
4. FIGURA LEGAL	70
5. HABILITACIONES Y PERMISOS	70

6. INFRAESTRUCTURA	71
<b>CAPÍTULO VII: PLAN FINANCIERO</b>	<b>72</b>
1. INVERSIÓN NECESARIA	72
2. PREVISIÓN DE VENTAS	73
3. COSTOS DE FUNCIONAMIENTO	74
7. IMPUESTO A LA GANANCIA	77
8. FUENTES DE FINANCIAMIENTO	78
9. CONSIDERACIONES PARA EL CÁLCULO DEL FLUJO DE FONDO	78
10. CRITERIO DE DECISIÓN	78
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>80</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>81</b>
<b>BIBLIOGRAFIA CONSULTADA</b>	<b>81</b>
<b>PAGINAS WEB CONSULTADAS</b>	<b>81</b>
ANEXO A: PREVISIÓN DE VENTAS	83
ANEXO B: PRÉSTAMO	86

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: MISIÓN	11
TABLA 2: NIVELES DE VARIABLES	13
TABLA 3: FODA	16
TABLA 4: MATRIZ BCG	17
TABLA 5: MATRIZ MCKINSEY	20
TABLA 6: ESTRATEGIA DE NEGOCIOS	21
TABLA 7: ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO	22
TABLA 8: MATRIZ DE ANSOFF	23
TABLA 9: MATRIZ DE MARKETING	24
TABLA 10: VARIABLES DE PRIMER NIVEL	41
TABLA 11: VARIABLES DE SEGUNDO NIVEL	43
TABLA 12: VARIABLES DE TERCER NIVEL	46
TABLA 13: MATRIZ FODA	48
TABLA 14: ESTRATEGIAS FODA	49
TABLA 15: MATRIZ BCG DE LA EMPRESA	51
TABLA 16: MATRIZ MCKINSEY DE LA EMPRESA	53
TABLA 17: MATRIZ DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA	54
TABLA 18: MATRIZ DE MARKETING DE LA EMPRESA	55
TABLA 19: ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA	56
TABLA 20: MATRIZ DE ANSOFF DE LA EMPRESA	57
TABLA 21: PRECIOS COMPETENCIA	65
TABLA 22: INVERSIÓN INICIAL	72
TABLA 23: PREVISIÓN DE VENTAS	73
TABLA 24: PREVISIÓN DE VENTAS AÑO 1	74
TABLA 25: PREVISIÓN DE VENTAS FINAL	74
TABLA 26: COSTOS VARIABLES WAFFLE	75
TABLA 27: COSTOS VARIABLES WAFFLE SALADO	75
TABLA 28: COSTOS FIJOS TOTALES	75
TABLA 29: COSTOS DE ADMINISTRACIÓN ANUALES	76
TABLA 30: SUELDO EMPLEADO DIRECCIÓN	76
TABLA 31: COSTOS DE PRODUCCIÓN	76
TABLA 32: DEPRECIACIONES	77
TABLA 33: DEPRECIACIONES EMPRESA	77
TABLA 34: FLUJO DE FONDOS	79
TABLA 35: VENTAS AÑO 1	83
TABLA 36: VENTAS AÑO 2	83
TABLA 37: VENTAS AÑO 3	84
TABLA 38: VENTAS AÑO 4	84
TABLA 39: VENTAS AÑO 5	85
TABLA 40: PRÉSTAMO	86

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: INTERACCIÓN VARIABLES	15
FIGURA 2: MARKETING MIX	26
FIGURA 3: NIVELES DE PRODUCTO	27
FIGURA 4: ESTRATEGIA DE ATAQUE CON TÁCTICA ENVOLVENTE	56
FIGURA 5: WAFFLE SALADO	59
FIGURA 6: WAFFLE DULCE	59
FIGURA 7: FOOD TRUCK	60
FIGURA 8: FOOD TRUCK	60
FIGURA 9: FOOD TRUCK	61
FIGURA 10: FOOD TRUCK	61
FIGURA 11: FOOD TRUCK	62
FIGURA 12: LOGOTIPO	63
FIGURA 13: ISOTIPO	63
FIGURA 14: ISOLOGOTIPO	64
FIGURA 15: WAFFLE CON BANDA DE CARTÓN	64
FIGURA 16: WAFFLE CON BANDA DE CARTÓN	64
FIGURA 17: ETIQUETAS	65
FIGURA 18: ORGANIGRAMA ORGANIZACIÓN	68

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo analizar y diseñar todas las herramientas necesarias para la creación de una pequeña empresa de gastronomía móvil, enfocándonos en una propuesta de diseño y originalidad, tanto en la comida como en el vehículo en sí.

El propósito es crear un Food Truck que ofrezca comida con opciones vegetarianas y veganas en la provincia de Mendoza.

La elección del tema a investigar tiene su origen en la experiencia personal de la autora de este trabajo. Tener una dieta específica sin dudas reduce el abanico de actividades de recreación en dicha provincia, por lo que me propuse que ese no sea el caso para las personas que cuentan con un estilo de vida diferente y que sin dudas todavía sigue siendo un nicho de mercado con mucho potencial por explorar. Actualmente la oferta de Food Trucks en Mendoza es bastante reducida, contando con 30 empresas inscriptas en la Asociación Mendocina de Gastronomía Móvil, de las cuales sólo 9 ofrecen una sola opción de comida vegetariana, siendo ésta la opción más básica del menú.

Surge entonces la idea que introducir en el mercado gastronómico comida que sobresalga por su valor de originalidad, y que a la vez esté contenida en una marca propia.

El Food Truck tiene como producto base un waffle relleno, brindando variedad en sus rellenos y originalidad en su formato de presentación, con lo cual se pretende llegar a ser líderes de este todavía nicho de mercado que son los Food Trucks en Mendoza.

El objetivo principal de este trabajo de investigación es desarrollar un plan de negocio que permita decidir si llevar a cabo el proyecto o no. Lo que implica analizar el sector de negocios correspondiente para determinar su atractivo, la correcta identificación del sector de negocios y comportamiento de las variables intervinientes, permitirá a la empresa entender bajo que contexto realiza su proceso de negocios para hacerlo superior al de la competencia, diseñar un programa de marketing eficaz donde se fusionen todos los elementos de la mezcla de marketing en un programa coordinado, diseñado para alcanzar los objetivos de marketing de la empresa, entregando valor a los consumidores, determinar los procesos productivos y por último establecer la rentabilidad financiera del proyecto.

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

### 1. CONCEPTO PLAN DE NEGOCIOS

Toda empresa comienza con el surgimiento de una idea de negocio, la forma de llevarla a la realidad consiste en modelar el negocio. Sobre un modelo de negocio, la empresa podrá crear, proporcionar y captar valor. A su vez, el modelo permite la reducción de la incertidumbre asociada a la idea. Obtener el mayor grado de información posible sobre ella permitirá conocer las probabilidades relativas al éxito o fracaso, transformando la incertidumbre en riesgo, por tanto, en algo medible. La incertidumbre implica que no se sabe lo que pueda pasar, el riesgo en cambio permite ser dimensionado, medido y distribuido.

El plan de negocios es una herramienta utilizada para modelar negocios. Es el anteproyecto de una empresa. Su objetivo es describir y comunicar un proyecto específico mediante el detalle de cómo, cuándo y con qué recursos se va a implementar.

La confección de un plan de negocios requiere de una etapa previa de búsqueda y recolección de información. Se debe contar con toda la información necesaria para comenzar a escribir este plan cuyo fin último es no sólo describir como se implementará el negocio, sino también definir cómo se manejará el riesgo asociado al mismo.

Por lo tanto, un plan de negocios es un documento que reúne la información necesaria para evaluar, poner en marcha y controlar la evolución de un determinado proyecto. Se constituye como una fase de proyección y evaluación. Internamente, es utilizado por la administración no sólo para la planificación de la empresa, sino también, para obtener financiamiento.

A diferencia de un proyecto de inversión, el plan de negocios se concentra en cuestiones estratégicas más que en aspectos económicos-financieros, aunque sí los contiene.

El presente trabajo de investigación estará compuesto por las siguientes subcategorías (Friend & Zehle, 2008):

- Resumen ejecutivo: es una breve presentación del negocio, la idea, el equipo, la oportunidad, el producto o servicio, los recursos necesarios, los términos contables y financieros del proyecto y la validez



de las proyecciones. Expone además el objetivo perseguido con su presentación, por ejemplo la búsqueda de financiamiento, en cuyo caso deberá explicitar la suma requerida. Debe ser conciso, claro y atractivo puesto que su finalidad es invitar a la lectura del documento completo.

- Información básica del negocio: define el negocio actual, su mercado y la historia de la empresa. Expone las competencias centrales que darán origen a la ventaja competitiva.
- Análisis estratégico: incluye un análisis del ambiente externo de la organización, la industria y su estructura. Estudia las distintas variables y su incidencia en la organización (factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos).
- Plan estratégico: parte del detalle de la visión, misión y objetivos de la empresa. Expone la ventaja competitiva, la posición competitiva deseada y la forma en que la conseguirá a partir de sus estrategias de marca y cartera de productos.
- Plan de comercialización: determina el o los segmentos de mercado meta, su tamaño y tasas de crecimiento. Analiza la competencia y el o los tipos de clientes basándose en sus necesidades. Se describe la propuesta de valor para satisfacerlas. Detalla la mezcla comercial con la que se entregará la misma y define el posicionamiento buscado con ella.
- Plan operativo: especifica la ubicación física donde se emplazará la empresa, sus instalaciones, equipamiento, fuentes de aprovisionamiento, requerimientos de personal y detalla el proceso productivo. También muestra su organización departamental a través del organigrama, describe las capacidades del equipo, sus responsabilidades y relaciones. Detalla los mecanismos de control, los programas de capacitación y los costos asociados.
- Plan financiero: contiene las ventas proyectadas, estimaciones financieras y analiza los indicadores de rentabilidad. Muestra el estado de resultados, una evaluación de los flujos de fondos y medidas de factibilidad económica. Detalles de los requerimientos de financiamiento y sus tiempos, el nivel de endeudamiento previsto y sus intereses. Describe las operaciones previas al financiamiento, el uso que se dará al capital obtenido y los caminos de salida para los inversores.

## 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Según Daft (2001), el entorno organizacional es infinito y abarca a todos los elementos que están fuera de las fronteras de la organización, teniendo el potencial para afectarla en todo o en parte. Al analizar el entorno en el que se desenvolverá la futura empresa se determinará cuáles son las oportunidades de negocio más prometedoras para la empresa, cuál es su competencia y cómo participar más activamente en los mercados de interés para la misma.

Por lo tanto, es necesario realizar un estudio de la organización en su contexto, en un momento determinado del tiempo para comprender mejor la situación actual de la empresa y las estrategias a seguir.

## 3. CONCEPTOS CLAVES PARA LA DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

- Visión

La idea originadora de la nueva empresa recibe el nombre de visión. El enunciado de la misión define el negocio al que la empresa se dedica, y traza las líneas generales del rumbo que la organización está tomando (Friend & Zehle, 2008).

La visión posee un carácter de totalidad y unidad comprendiendo a toda la organización, la misión se centra en la actividad específica del o de los negocios, por lo que, a una visión, tantas misiones dependiendo de la cantidad de negocios que encare la organización.

- Misión

La misión define quiénes son los clientes de la empresa, es decir para quién se trabaja, respondiendo a la pregunta ¿a quién se satisface? Y avanza sobre ello cuestionándose ¿qué se satisface?, cuál es la necesidad, el problema específico del cliente a solucionar. Para satisfacer estas necesidades debe valerse de habilidades distintivas, definir estas habilidades responde a la pregunta ¿cómo se satisfacen esas necesidades? A partir de estas preguntas que dan forma a la misión se define el alcance de productos, mercado y ubicaciones geográficas de la compañía, así como las competencias únicas que determinan las capacidades de la misma.

Las tipologías de misión son:

Tabla 1: Misión

Orientación al producto	MISIÓN RÍGIDA	MISIÓN ABIERTA
	MISIÓN CERRADA	MISIÓN INESTABLE
	Orientación al cliente	

Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios. (Ocaña, 2016)

**Misión rígida:** son empresas que están centradas en el producto. No tienen en cuenta las expectativas de la demanda, ni los cambios en los clientes. En este tipo de negocios los clientes son cautivos, es decir, tienen bajo poder de negociación.

**Misión abierta:** las organizaciones con este tipo de misión tienen una clara definición del quién y del qué del cliente y sus demandas.

**Misión cerrada:** se produce en organizaciones con escasos conocimientos del cliente meta; donde la definición del producto no responde a los criterios de la demanda. En estos casos, la misión no está formalizada.

**Misión inestable:** son organizaciones donde la fuerte orientación al cliente trae aparejada una falta de control sobre el producto. Se acepta esta misión en negocios de productos hechos a medida.

- Objetivos

Los objetivos son resultados que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta desea llegar. Sirven como guía para las decisiones gerenciales y establecen al mismo tiempo un parámetro contra el cual los logros pueden ser medidos. Los objetivos son los que van a dirigir el resto de actividades, procesos y acciones que se vayan a emprender. Afectan a los núcleos centrales de funcionamiento de las empresas; por lo tanto, gran parte de los fracasos de las estrategias se deben a una incorrecta fijación de objetivos.

Los objetivos son indicadores mayormente cuantitativos del desempeño general de la empresa. Estos pueden clasificarse en dos categorías, las medidas cuantitativas de desempeño financiero relacionadas a la rentabilidad, los mercados de capitales y otras variables financieras; y las medidas de desempeño corporativo. Estas últimas se centran en la medición de capacidades gerenciales, los recursos humanos, la tecnología, el abastecimiento, la fabricación y la comercialización. Es necesario definir ambos

tipos de objetivos para la empresa puesto que si uno decide concentrarse puramente en los objetivos financieros, se tendrá un grado de miopía que afectará la toma de decisiones (Friend & Zehle, 2008). Los objetivos deben estar redactados de forma en que sean cuantificables y estén relacionados a un plazo de tiempo específico. Deben ser además, alcanzables en función de la disponibilidad de recursos de la empresa, realistas, congruentes entre sí y subordinarse a las estrategias de la compañía. Los objetivos se fijan con respecto a una situación única, la de la empresa y a unos recursos únicos, que son de los que se dispone.

#### 4. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS UTILIZADAS

Existen diversas herramientas para analizar el entorno de una empresa. A continuación se detallan las que se utilizarán en el apartado práctico del presente trabajo de investigación.

a. Análisis del sector según el nivel de variables:

“El sector de negocios es un conjunto de relaciones económicas y transacciones comerciales entre empresas que se encuentran en niveles complementarios” (Ocaña, 2016, p. 237). El estudio del sector de negocios permitirá posteriormente posicionar a la empresa (con sus fortalezas y debilidades) en un entorno cuyas variables impactan positiva o negativamente sobre los objetivos de la organización (oportunidades y amenazas). El análisis de las condiciones del sector, le permite a la empresa tener un panorama del estado de competitividad en que se encuentra la industria.

La correcta identificación del sector de negocios y comportamiento de las variables intervinientes, permitirá a la empresa entender bajo que contexto realiza su proceso de negocios para hacerlo superior al de la competencia.

Se debe distinguir entre tres niveles de variables: primarios, secundarios y terciarios, cada uno de los cuales tiene un grado de importancia diferente e impacto sobre los objetivos.

Tabla 2: Niveles de variables

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Clientes	Proveedores	VARIABLES ECONÓMICAS
Empresa	Posibles nuevos integrantes	VARIABLES LEGALES
Competencia	Productos sustitutos	VARIABLES POLÍTICAS
	Actores estatales y no estatales	VARIABLES DEMOGRÁFICAS
		VARIABLES TECNOLÓGICAS
		Otras variables de tercer nivel

Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios. (2016, Ocaña)

### 1. Variables de primer nivel:

- **Clientes:** Esta variable se divide en clientes actuales y clientes potenciales, en donde es importante considerar el tamaño del mercado así como el crecimiento de éste ya que influyen en gran medida al atractivo del sector de negocios. Otro factor relevante es la elasticidad de la demanda, debido a que un sector de negocios que mantenga una inelasticidad de la demanda es más conveniente para la empresa. (Ocaña, 2016)
- **Competencia:** Cada competidor reaccionará a las acciones de la empresa, ya sea para mantener sus posiciones o para ganar una posición superior. Es por esta razón que debe existir un continuo monitoreo a las acciones de los competidores, ya sea sus políticas de precios, detección de las fortalezas y debilidades, relaciones con sus proveedores, etc. (Ocaña, 2016)
- **Empresa:** En esta variable juega un rol fundamental los canales de distribución, ya sea mayoristas y minoristas, de grandes y pequeñas superficies u otros formatos minoristas. La accesibilidad a dichos canales de distribución determinan el grado de atractivo del sector de negocios. Es necesario realizar un análisis Empresa-Clientes-Competencia donde podremos observar la rivalidad competitiva. Un gran número de competidores aumenta la rivalidad del sector bajando la rentabilidad por debajo del promedio. (Ocaña, 2016)

### 2. Variables de segundo nivel:

- **Proveedores:** Con respecto a esta variable lo más importante es el poder de negociación de los proveedores. Un alto poder de negociación implica que el proveedor determina las condiciones de aprovisionamiento teniendo en cuenta mayormente sus beneficios. En cambio un bajo poder de

negociación por parte de los proveedores significa que la empresa puede determinar en mayor medida las condiciones comerciales del aprovisionamiento. El mayor o menor poder de negociación de los proveedores está en función del número de proveedores importantes, la disponibilidad de sustituto para los productos del proveedor, diferenciación de los productos de los proveedores, costo de cambio de los proveedores, amenazas de los proveedores de integración hacia delante y costo total de los productos de los proveedores en la estructura de costo de la industria. (Ocaña, 2016)

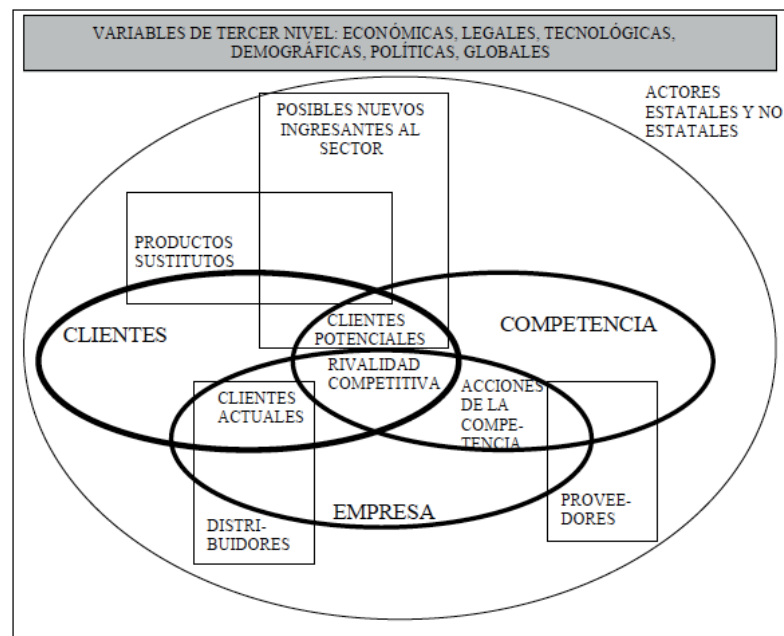
- Posibles nuevos ingresantes: Un sector de negocios que presente alta rentabilidad o un continuo crecimiento, será atractivo para empresas que quieran incursionar en un nuevo sector. Es por esta razón que existen barreras de ingreso para estos nuevos ingresantes. Dichas barreras pueden ser economías de escala, es decir que una empresa que quiera ingresar en un sector en donde es necesario contar con una economía de escala, tendrá que tener una gran fuente de financiamiento para sostener las pérdidas hasta llegar a ese punto. Otras barreras pueden ser la diferenciación del producto, acceso a los canales de distribución, protección a la industria por parte del gobierno (aranceles de importación, subsidios a la industria local), requerimientos de capital y acceso a nueva tecnología. (Ocaña, 2016)
- Productos sustitutos: Los bienes sustitutos son bienes que compiten en el mismo mercado. Se puede decir que dos bienes son sustitutos cuando satisfacen la misma necesidad. Cuantos más productos sustitutos cercanos entre sí existan, menos atractivo será el sector. También influye el costo de cambio para el usuario, en precio, tiempo, esfuerzo de compra, riesgo, mayor la posibilidad de que el cliente se pase de un producto a otro. (Ocaña, 2016)
- Actores estatales y no estatales: Un gran control gubernamental y/o de la comunidad sobre la empresa en cuestiones no relacionadas con la competitividad, hacen menos atractivo al sector. Los controles pueden ser efectuados por entes reguladores, entidades mixtas de desarrollo económico, organizaciones públicas de fiscalización y control de actividades económicas, organizaciones no gubernamentales y asociaciones de consumidores. (Ocaña, 2016)

### **3. Variables de tercer nivel:**

Es necesario observar y analizar las variables del entorno general ya que también permitirán entender el comportamiento y la dinámica del negocio. Las variables del macroentorno o tercer nivel se caracterizan por su diversidad, su complejidad, su incertidumbre y sus interrelaciones.

- Variables económicas: son los factores económicos que influyen en el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores. (Ocaña, 2016)
- Variables legales: consiste en los requisitos establecidos por las leyes referidos a higiene y seguridad, protección ambiental, reglas de bromatología, legislación sobre accidentes de trabajo, leyes laborales, entre otras. (Ocaña, 2016)
- Variables políticas: consiste en leyes, instituciones gubernamentales y grupos de presión que influyen en diferentes organizaciones e individuos en una determinada sociedad y los limitan. (Ocaña, 2016)
- Variables tecnológicas: contempla los nuevos productos y oportunidades. Además, se debe analizar la existencia de nuevas tecnologías que pueden afectar el negocio. (Ocaña, 2016)
- Variables socio-culturales: está conformado por las instituciones y otras fuerzas que afectan los valores, percepciones, preferencias y comportamientos básicos de una sociedad. (Ocaña, 2016)

Figura 1: Interacción variables



Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios. (Ocaña, 2016)

#### a. Matriz 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.

En términos del proceso de Marketing en particular, y de la administración de empresas en general, diremos que la matriz FODA es el nexo que nos permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado. (Riquelme Leiva, 2016)

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Cabe señalar que, si existiera una situación compleja el análisis FODA puede hacer frente a ella de forma sencilla y eficaz. Enfocándose así a los factores que tienen mayor impacto en la organización o en nuestra vida cotidiana si es el caso, a partir de allí se tomaran eficientes decisiones y las acciones pertinentes.

Además, la Matriz FODA ayuda a tener un enfoque mejorado, siendo competitivo ante los nichos de los mercados al cual se está dirigiendo la empresa, teniendo mayores oportunidades en el mercado que se maneje creando estrategias para una eficaz competencia.

Tabla 3: FODA

Factores Internos Factores Externos	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<u><b>ESTRATEGIAS FO</b></u> Estrategias para maximizar Fortalezas y Oportunidades	<u><b>ESTRATEGIAS DO</b></u> Estrategias para minimizar Debilidades y maximizar Oportunidades
<b>AMENAZAS</b>	<u><b>ESTRATEGIAS FA</b></u> Estrategias para maximizar Fortalezas y minimizar Amenazas	<u><b>ESTRATEGIAS DA</b></u> Estrategias para minimizar Debilidades y Amenazas

Fuente: Noussan Letry, R. (2017)



## 5. PLAN ESTRATÉGICO

Siguiendo el esquema planteado en “Dirección Estratégica de los Negocios” (Ocaña, 2016) una vez analizado el sector de negocios y determinados los objetivos, se procederá a formular la estrategia que la empresa deberá seguir para alcanzar el éxito.

### 1. Matriz BCG (Boston Consulting Group)

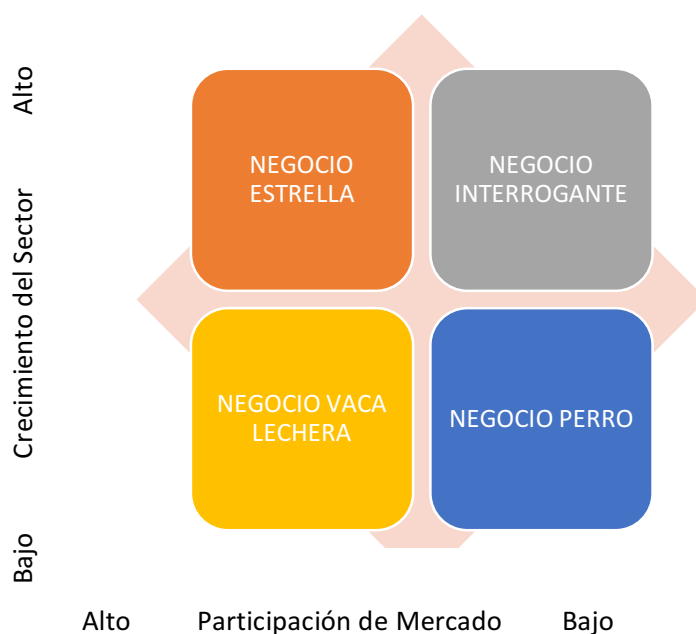
La Matriz BCG o la matriz de crecimiento – participación, es una metodología gráfica que se emplea en el análisis de la cartera de negocios de una empresa y fue desarrollada por el Boston Consulting Group en la década de los 70’s.

Esta matriz se basa en dos variables:

- Crecimiento de mercado: refleja el atractivo del mismo en función de negocios.
- Participación de mercado: se mide en relación a su competidor principal.

$$PM = \text{Ventas de la empresa} \div \text{Ventas del principal competidor}$$

Tabla 4: Matriz BCG



Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios (Ocaña, 2016)

La matriz está compuesta esencialmente de cuatro cuadrantes, los que a su vez poseen diferentes estrategias a desarrollar.

- **Negocio Interrogante:** es un nuevo negocio y por lo tanto debe relacionárselo con la etapa de lanzamiento del ciclo de vida de los negocios donde los costos fijos son elevados. La rentabilidad de estos negocios es negativa o neutra.
- **Negocios Estrellas:** está asociado a la etapa de crecimiento del ciclo de vida del producto. Al ser un negocio que aumentó su participación de mercado, la empresa ha mejorado su posición de costos por lo tanto se obtiene muy buena rentabilidad.
- **Vaca Lechera:** debido a la alta participación de mercado, ha alcanzado la escala más eficiente reduciendo al mínimo los costos unitarios totales. Esta situación determina altas tasas de rentabilidad con flujos de fondos netos positivos.
- **Negocios Perros:** surgen cuando se mantiene el nivel de crecimiento por debajo del promedio y la empresa pierde participación en mercado por debajo del promedio. La rentabilidad es escasa o nula. Se aconseja desinvertir.

Una cartera de negocios saludables requiere al menos de un negocio vaca lechera que permita financiera (subsidiar) a los negocios interrogantes principales y sostener a los negocios estrellas.

Beneficios de la matriz BCG:

- Fácil de realizar
- Ayuda a comprender las posiciones estratégicas de la cartera de negocios
- Es un buen punto de partida para un análisis posterior más exhaustivo

## 2. **Matriz McKinsey-General Electric:**

Esta matriz es complementaria a la BCG y soluciona dos inconvenientes principales: su construcción no requiere de datos externos a la empresa y corrige la valoración de las variables crecimiento de mercado y participación relativa utilizada por la BCG. Si bien no requiere de datos externos esta situación presenta el inconveniente que los datos a utilizar se revisten de una gran dosis de subjetividad.

La Matriz McKinsey es una herramienta analítica utilizada para evaluar el atractivo relativo de diversos mercados y así poder configurar una cartera de negocios óptima. La Matriz McKinsey es utilizada como una guía estratégica para evaluar el posicionamiento de un producto o servicio en un determinado mercado y evaluar si, dadas las condiciones competitivas y otras variables relevantes, es conveniente mantenerse en el mercado, invertir para crecer o bien abandonar.

La matriz McKinsey considera que el atractivo del sector no se puede medir exclusivamente por su crecimiento, existen otras variables. De la misma manera la posición competitiva no se puede medir exclusivamente por su participación o cuota relativa de mercado.

Las variables utilizadas son: atractivo del sector y posición competitiva.

Dentro de la variable atractivo del sector, las sub variables a analizar respectivas al negocio serán:

- Requerimientos tecnológicos
- Regulación gubernamental
- Poder de negociación de los proveedores
- Disponibilidad de materias primas e insumos
- Crecimiento de mercado
- Tamaño de mercado

Dentro de la variable de posición competitiva, las sub variables más importantes serán:

- Participación relativa del mercado
- Precio del producto
- Calidad del producto
- Cobertura de distribución
- Capacidad de producción
- Estructura de costos
- Eficiencia de producción
- Estructura financiera

Una vez seleccionadas las sub variables más relevantes de ambas variables, se produce una ponderación subjetiva de cada una de las mismas. La suma debe dar 100 o 1. Además se puntúa cada una de acuerdo a la empresa.

Tabla 5: Matriz McKinsey

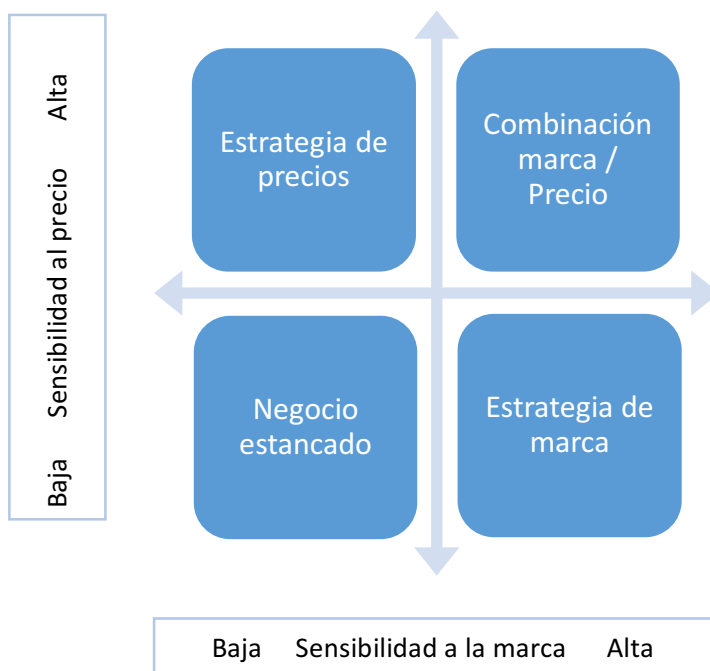
Posición proteccionista	Invertir para estructurar	Estructurar en forma selectiva
Estructurar selectivamente	Reconfigurar el valor empresarial	Expansión limitada cediéndola iniciativa
Proteger la posición y diversificar	Gestión eficiente de los ingresos	Liquidar o reposicionar

Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios (Ocaña, 2016)

### 3. Estrategia de negocios o competitiva

Determina si será una estrategia orientada a la marca, hacia el precio o hacia ambas variables, y esto dependerá de la sensibilidad hacia esas variables del mercado objetivo. Es la estrategia guía sobre la que se desarrollarán las otras, define la forma competitiva dentro del sector. Incluye las acciones que desarrollará la empresa para imponer su condición única o superior. Para determinar esta estrategia, se utilizará la siguiente matriz:

Tabla 6: Estrategia de negocios



Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios. (Ocaña, 2016)

Esta matriz analiza las siguientes variables:

- Sensibilidad a la diferenciación o a la marca: Cualquier alteración en los atributos del producto que sostengan o aumenten esa diferenciación generará un incremento en la demanda.
- Sensibilidad al precio: Cualquier variación en el precio del producto generará una variación en la demanda del producto.

#### 4. Estrategia de posicionamiento competitivo

Hace referencia a cómo la empresa se situará respecto a sus competidores, en una posición de ataque o más bien de defensa. Las condiciones para desarrollar una u otra estrategia dependen de una serie de factores. Aquellos que son incontrolables o externos a la empresa, es decir amenazas y oportunidades. Y otros que son controlables o internos de la empresa, es decir fortalezas y debilidades.

Tabla 7: Estrategia de posicionamiento competitivo

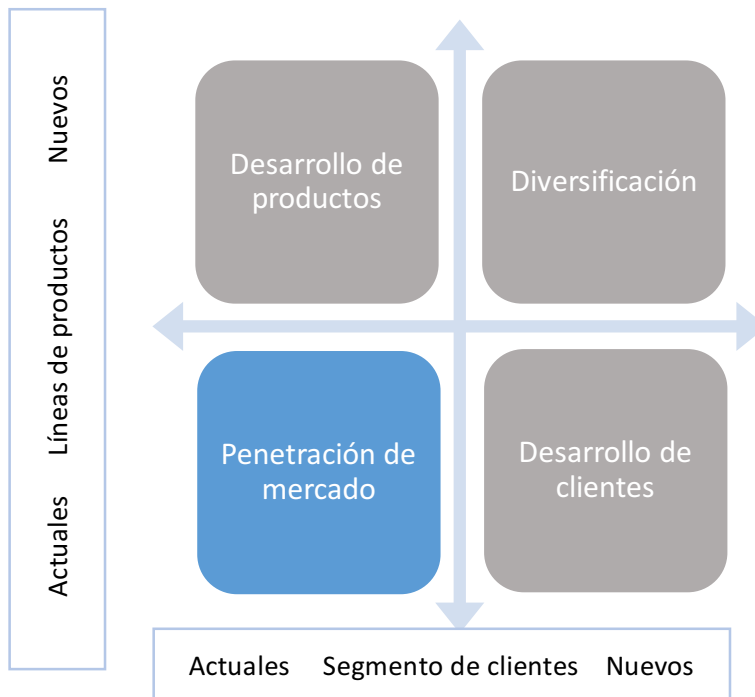
	Entorno con dominio de OPORTUNIDADES	Entorno con dominio de AMENAZAS
Capacidades empresariales con dominio de FORTALEZAS	Estrategia de ataque con táctica envolvente	Estrategia de ataque con táctica de varios lados
Capacidades empresariales con dominio de DEBILIDADES	Estrategia de defensa con táctica de flancos	Estrategia de defensa con táctica de retaguardia

### 5. Estrategia de crecimiento

Se enfoca en determinar cómo la empresa expandirá sus actividades para lograr el crecimiento de la misma, teniendo como alternativa estrategias intensivas, integrativas o diversificativas.

- Estrategia intensiva: implica obtener la mayor cuota de mercado lo más rápido posible. Se usan acciones competitivas agresivas. El grado de poder o vulnerabilidad será un factor clave de éxito en esta estrategia.
- Estrategia integrativa: son mercados donde existe la posibilidad de controlar el canal de distribución. Existen tres alternativas de integración: hacia atrás (la empresa integra a su sistema de distribución una o más empresas de algún insumo básico para asegurar costos, calidad y plazo de entrega), hacia adelante (una empresa proveedora se acerca al cliente interno o final incorporando empresas que faciliten esta situación) y horizontal (es la unión con empresas que operan en el mismo sector para integrarse y desarrollar negocios continuos)
- Estrategia diversificativa: se utiliza para grupos de empresas que constituyen una UEN como unidades organizativas independientes, las empresas se presentan con un producto nuevo para un cliente nuevos.

Tabla 8: Matriz de Ansoff



## 6. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. Siguiendo a Philip Kotler (2007), un programa de marketing eficaz fusiona todos los elementos de la mezcla de marketing en un programa coordinado, diseñado para alcanzar los objetivos de marketing de la empresa, entregando valor a los consumidores. La mezcla de marketing es el juego de herramientas tácticas de la empresa para establecer un posicionamiento firme en los mercados meta.

Principales atributos de un plan de marketing:

- Es un documento escrito.
- Detalla todas las variables específicas de marketing.
- Está dirigido a la consecución de objetivos.
- Suelen ser realizados a corto plazo: un año.
- Debe ser sencillo y fácil de entender.
- Debe ser práctico y realista en cuanto a las metas y formas de lograrlas.
- Debe ser flexible, con gran facilidad de adaptación a los cambios.
- Las estrategias deben ser coherentes.

- El presupuesto económico debe ser real.

Utilidad del plan de marketing:

- Es útil para el control de gestión.
- Vincula a los diferentes equipos de trabajos incorporados a la consecución de objetivos.
- Permite obtener y administrar eficientemente los recursos para la realización del plan.
- Estimula la reflexión y el mejor empleo de los recursos.
- Se pueden controlar y evaluar los resultados y actividades en función de los objetivos marcados.

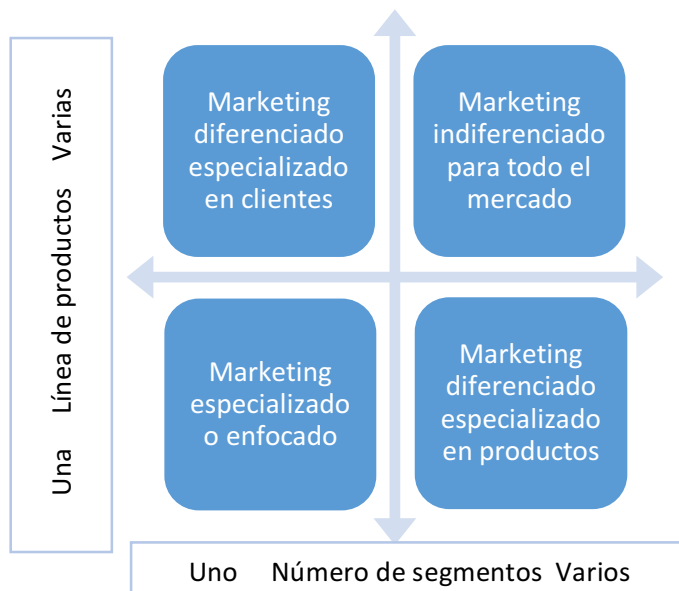
#### A. LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING

Una estrategia de marketing es la lógica de marketing con que la empresa espera alcanzar sus objetivos, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento y los niveles de gastos (Kottler, 2007).

Las estrategias en el plan de marketing definen cómo se van a conseguir los objetivos que se han planteado en la etapa anterior. Para ello es necesario determinar los productos con los que se va a trabajar, seleccionar al público, definir el posicionamiento de marca que se pretende conseguir y trabajar de forma estratégica las diferentes variables que forman el marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación).

Dentro de las estrategias de marketing tenemos la siguiente matriz.

Tabla 9: Matriz de marketing





Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios. (Ocaña, 2016)

Donde una línea de productos es un grupo de productos que están estrechamente relacionados porque funcionan de manera similar, se venden a los mismos grupos de clientes, se comercializan a través de los mismos tipos de expendios o quedan dentro del mismo rango de precios (Kotler, 2007). Mientras que la cantidad de segmentos se define por el tipo de cobertura que quiere realizar la empresa con relación a todo el mercado potencial.

- Marketing diferenciado especializado en clientes: con una línea ancha y profunda se quiere cubrir un segmento específico de mercado.
- Marketing indiferenciado para todo el mercado: línea de productos ancha y profunda con la cual se quiere cubrir todo o la mayor parte del mercado potencial.
- Marketing especializado o enfocado: una línea de poco ancha y poco profunda para un segmento de mercado.
- Marketing diferenciado especializado en productos: con una línea angosta y poco profunda se quiere cubrir varios segmentos de mercado.

## B. MARKETING MIX

El marketing mix se define como el conjunto de herramientas que la empresa emplea para implementar su estrategia de marketing. Sus cuatro componentes básicos: producto, precio, plaza (distribución) y promoción (comunicación). Para entregar su propuesta de valor, la empresa debe crear una oferta de mercado que satisfaga una necesidad (producto). Entonces debe decidir cuánto cobrará por la oferta (precio) y cómo hará para que la oferta esté disponible para los consumidores meta (plaza). Por último, debe comunicarle al público objetivo la existencia de la oferta y persuadirlos de sus méritos (promoción).

Las 4Ps del marketing pueden considerarse como las variables tradicionales con las que cuenta una organización para conseguir sus objetivos comerciales. Para ello es totalmente necesario se combinen con total coherencia y trabajen conjuntamente para lograr complementarse entre sí.

Figura 2: Marketing mix



Fuente: [www.robertoespinoza.es](http://www.robertoespinoza.es)

**a. Producto**

“Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad” (Kotler, 2007, p. 237).

Los productos pueden analizarse en tres niveles:

- **Producto Central:** contesta a la pregunta ¿qué está adquiriendo el consumidor? Consiste en los beneficios cruciales que resuelven un problema.
- **Producto Real:** dado por el conjunto de características que hacen al producto como calidad, funciones, diseño, marca y presentación.
- **Producto Aumentado:** compuesto por los servicios y beneficios adicionales que se ofrecen al consumidor, tales como manuales de instrucciones, garantías, líneas telefónicas de ayuda, etc.

Según el tipo de consumidor que los adquiera, cada bien o servicio puede clasificarse como producto de consumo o producto industrial, sea que estén dirigidos al consumidor final o a empresas (como insumos o materia prima) respectivamente.

Figura 3: Niveles de producto



Fuente: Marketing, Versión Latinoamericana. (Kotler, 2007)

Existen empresas que no producen o comercializan sólo un producto, sino un conjunto de ellos. Es decir, una línea de productos. En el caso de que existan en la empresa más de una línea, deberemos hablar de mezcla de productos, el conjunto de líneas de productos y artículos que una compañía ofrece a la venta. La mezcla posee cuatro dimensiones a saber,

- Ancho: dado por el número de líneas de producto distintas.
- Longitud: basada en el número total de artículos que la compañía tiene.
- Profundidad: número de versiones de cada producto dentro de una línea.
- Consistencia: grado de relación existente entre las diversas líneas de producto en cuanto al uso final, necesidades de producción, canales de distribución o algún otro criterio.

En función de la regulación de estas cuatro dimensiones es posible administrar la mezcla de productos. Así las empresas pueden aumentar o disminuir el ancho de la mezcla aumentando o disminuyendo el número de líneas respectivamente. De la misma forma pueden nivelarse en más o en menos las otras dimensiones.

#### **b. Precio**

El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un bien o servicio o la sumatoria de valores que los consumidores están dispuestos a entregar a cambio de los beneficios de tener o usar el bien o servicio. (Kotler, 2007).

Las empresas deben fijar un precio por primera vez cuando desarrollan productos nuevos, cuando introducen un producto existente en un canal de distribución diferente o en una región geográfica nueva, y cuando presentan ofertas en procesos de licitación. La empresa debe decidir cómo posicionar su producto en términos de calidad y precio. Es la variable del marketing mix sobre la cual se puede accionar más rápidamente.

En primer lugar, la empresa debe decidir dónde quiere posicionar su oferta. Cuánto más claros sean los objetivos, más fácil será fijar el precio para sus productos. Entre los objetivos más comunes podemos mencionar:

- **Supervivencia:** es un objetivo a corto plazo donde el precio debe cubrir costos variables y parte de los costos fijos. Este objetivo se plantea cuando existe exceso de la capacidad productiva, fuerte competencia o cambio en los deseos de los consumidores. A largo plazo, la empresa debe aprender como agregar valor a sus productos o de lo contrario se enfrentará a su extinción.
- **Maximizar las utilidades actuales:** se estima la demanda y la venta con diferentes precios y se escoge el precio que proporcione mayor rentabilidad, utilidades actuales y flujo de fondos. Al hacer hincapié en las utilidades a corto plazo, la empresa capaz esté sacrificando la rentabilidad a largo plazo si pasa por alto los efectos de otras variables de la mezcla de marketing.
- **Maximización de la participación de mercado:** algunas empresas inspiradas por la idea de que un precio bajo de los productos aumentará el volumen de ventas y de esta forma disminuir los costos unitarios, lanzan sus productos al mercado con el llamado precio de penetración. Esto supone que la demanda es sensible al precio, los costos de producción y distribución disminuyen a causa de las economías de escala y, por último, que los precios bajos desalentarán a los posibles competidores.
- **Liderazgo en cuanto a calidad de producto:** muchas marcas se esfuerzan por convertirse en lujos accesibles, es decir, en productos o servicios que se caracterizan por niveles elevados de calidad percibida, estatus, pero con un precio no demasiado alto como para poder estar al alcance de los consumidores.

Sea cual fuere el objetivo, las organizaciones que utilicen el precio como herramienta estratégica se beneficiarán más que aquellas que simplemente dejen que los costos o el mercado determinen su precio.

### c. Plaza o distribución

Las buenas estrategias de distribución pueden contribuir fuertemente al valor para el cliente y crean una ventaja competitiva.

Fabricar un producto y ponerlo a disposición de consumidor final requiere forjar relaciones no sólo con el cliente sino también con los principales proveedores y distribuidores de la cadena de suministro. Esta cadena se compone, hacia arriba, por el conjunto de empresas que suministran a la compañía materias primas, componentes, información, etc. La parte hacia abajo se conoce como canales de marketing y está compuesta por mayoristas y minoristas y forman un vínculo vital entre la empresa y el consumidor final.

“El canal de marketing se define como un conjunto de organizaciones independientes que ayudan a que un producto esté disponible para su uso o consumo” (Kotler, 2007, p. 415). Los productores usan intermediarios para crear una mayor eficiencia en la disponibilidad de los bienes para los mercados meta. A través de sus contactos, experiencia y escala de operaciones, los intermediarios suelen ofrecer más a la empresa de lo que ella podría lograr por cuenta propia.

Existen básicamente dos tipos de canales: los canales de marketing directos en los que no se recurre a intermediarios; y los indirectos, que contienen uno o más niveles de intermediarios. Así el canal se forma por la interacción entre el productor, vendedores y revendedores que hacen que el producto llegue hasta el consumidor. El fabricante puede vender sus productos al mayorista, que a su vez revende a minoristas, quienes acercan los artículos a los consumidores finales. Dentro de un canal indirecto es posible agregar o prescindir de algunos de los niveles (intermediarios) según el tipo de mercado y producto específico.

Puede darse un tercer tipo de sistema de marketing, uno híbrido, resultante de una dinámica de distribución multicanal en el que una sola empresa establece dos o más canales (directos e indirectos) para llegar a uno o más segmentos de clientes. Así las empresas pueden enfrentar mejor mercados grandes y complejos. Amplía su cobertura de mercado y obtiene oportunidades para adaptar sus productos a las necesidades específicas de diversos segmentos de clientes. Sin embargo este tipo de sistemas genera diversos tipos de conflictos al agregarse niveles, volviéndose más difíciles de controlar. La empresa debe pensar primero en los mercados meta y diseñar la cadena de suministro en retrospectiva a partir de ese punto. Esta estrategia se conoce como planificación de la cadena de demanda. Sin importar la cantidad de niveles, las empresas recurren al uso de intermediarios de mercado para acortar las brechas de tiempo, distancia y riesgo que separan a los productos de los consumidores.

Debido a su experiencia, escala de operación y especialización pueden suministrar más eficazmente al mercado meta de lo que podría hacerlo el fabricante por cuenta propia.

#### **d. Comunicación**

Las comunicaciones de marketing son el medio por el cual una empresa intenta informar, convencer y recordar sus productos y marcas al público. Permiten el dialogo y la creación de relaciones con los consumidores.

La mezcla de comunicaciones de marketing consiste en la combinación específica de herramientas de publicidad, ventas personales, promoción de ventas y relaciones públicas, que la empresa usará para cumplir sus objetivos.

- **Publicidad:** toda comunicación impersonal y remunerada de un promotor determinado para la presentación de ideas, bienes o servicios.
- **Ventas personales:** interacción cara a cara con uno o más compradores potenciales con el fin de hacer una presentación, responder a preguntas y conseguir pedidos.
- **Promoción de ventas:** incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.
- **Relaciones públicas:** forjar buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía, mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena “imagen corporativa” y el manejo o bloqueo de los rumores, relatos o sucesos desfavorables.
- **Marketing directo:** comunicación directa con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, con el fin de obtener una respuesta inmediata: el uso de correo, teléfono, correo electrónico y otras herramientas no personales para comunicarse directamente con consumidores específicos o solicitar una respuesta inmediata.
- **Eventos y experiencias:** conjuntos de programas y actividades patrocinados por la empresa destinados a crear interacciones con la marca.

Todos los contactos con la marca aportan una sensación que puede reforzar la opinión que tiene el cliente de la empresa, o por el contrario, debilitarla.

Las comunicaciones de marketing se deben integrar para poder transmitir un mensaje consistente y así poder lograr un posicionamiento estratégico. El punto de partida para planear las comunicaciones de marketing es realizar una auditoría de todas las posibles interacciones que el público meta pudiera tener con la marca o empresa.

Las empresas consideran muchos factores al desarrollar sus estrategias de comunicación, entre ellos:

- Tipo de producto y mercado: generalmente, las compañías de bienes de consumo invierten una porción mayor de su presupuesto en publicidad, seguida de promoción de ventas, ventas personales y relaciones públicas. En situaciones de negocio a negocio, las visitas de venta cumplen un papel importante, aunque la publicidad puede crear conciencia y conocimiento del producto, hacer sugerir prospectos de ventas y tranquilizar a los compradores.
- Disposición de los consumidores a la compra: la publicidad y las relaciones públicas juegan un papel importante en etapas de conciencia y conocimiento; mientras que las ventas personales son fundamentales en situaciones de preferencia y convicción. Por último, el cierre de venta se efectúa, principalmente, con visitas de venta y promoción de ventas.
- Etapa del ciclo de vida del producto: en la etapa de introducción, la publicidad y las relaciones públicas son buenas y la promoción de ventas es útil para hacer que se pruebe el producto. En la etapa de crecimiento, la publicidad y las relaciones públicas son aún influyentes. Durante la madurez, la promoción de ventas cumple un rol importante. En la decadencia, la publicidad suele mantener un nivel de recordatorio.

## 7. PLAN OPERATIVO

La planificación operativa describe la forma en que la empresa llevará a cabo sus actividades y se centra en los procesos y recursos claves con los que deberá contar para funcionar eficientemente. El armado del plan operativo consiste en determinar, nada más ni nada menos que, cómo funcionará la empresa: con qué recursos, dónde y de qué modo.

### a. Recursos Humanos

El primero de los recursos claves para iniciar y llevar adelante el negocio es el humano. Desde el equipo emprendedor que decide comenzar la organización hasta el personal a contratar debe ser definido en esta sección.

### **b. Estructura Organizacional**

La estructura de una organización “es la suma total de las formas en que su trabajo es dividido en diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre estas tareas” (Mintzberg, 2001). Se podría decir que la estructura es la forma en que se organiza la empresa puertas adentro para responder adecuadamente a su ambiente. Existen diversos tipos de estructuras. Estas responden a la edad de la empresa, su tamaño y la forma en que se da la coordinación de su trabajo, el lugar en donde se toman las decisiones y la rapidez con que responde a los cambios externos. Así, cada empresa puede diseñar la estructura que resulte más eficiente y funcional al logro de sus objetivos.

Para diseñar la estructura organizacional, las empresas pueden valerse de un número de modelos estandarizados y sus elementos asociados. Todas las empresas parecen seguir ciertos patrones de desarrollo que se ven reflejados en su estructura. Mintzberg dice al respecto que las organizaciones generalmente comienzan sus vidas con estructuras orgánicas no elaboradas. Algunas comienzan en una etapa artesanal y luego cambian a una etapa empresarial a medida que comienzan a crecer. Al seguir creciendo, envejecen y se vuelven más formalizadas, incorporan jerarquías de autoridad, una tecnología más compleja y se coordinan por estandarización. Así llegan a la fase de estructura burocrática. Al continuar evolucionando y envejeciendo las organizaciones se ven obligadas a diversificar, creando unidades estratégicas de negocio con diversa orientación adoptando una estructura divisional. Finalmente, puede haber otra etapa para algunas empresas, la de la estructura matricial, que trasciende la divisional y causa una reversión parcial a la estructura orgánica. Mintzberg (2001) remarca que si bien no todas las organizaciones necesitan pasar por todas estas fases, muchas parecen atravesar varias de ellas, a veces deteniéndose en alguna etapa intermedia.

Es necesario aclarar que no existe una estructura mejor que otra. Es siempre necesario que sus componentes internos sean consistentes entre sí y a la vez sean coherentes con los factores situacionales que rodean a la organización.

### **c. Funcionamiento**

Para demostrar la validez de la idea del negocio es necesario indicar cómo se llevará a cabo. Por ello se debe detallar el lugar en donde se emplazará físicamente la organización y las razones estratégicas por las cuales se ha decidido dicha ubicación, la infraestructura de la que se requiere y la forma en que se desarrollarán sus procesos productivos.



#### d. Requisitos Legales

El plan debe considerar todos los aspectos legales necesarios para el funcionamiento del negocio. Se deben tener en cuenta la figura registral impositiva bajo la cual se encuadrará la empresa y sus consecuentes obligaciones; habilitaciones previas, contribuciones e impuestos.

## 8. PLAN FINANCIERO

La planificación financiera es muy importante en un plan de negocios, ya que en ella se analiza la viabilidad económica, posibles retornos sobre la inversión y conocer el volumen mínimo de ventas necesario para empezar a ganar dinero.

En el plan financiero es donde se integran todos los planes descritos anteriormente y a través del cual puede verse en cifras la magnitud de cada elemento que formará parte de la puesta en marcha del negocio. Sintetizando numéricamente todos los aspectos desarrollados a lo largo del plan de negocio se debe analizar la rentabilidad que la inversión generaría. Y en función de la misma, decidir si llevará a cabo o no el proyecto.

Cuando una empresa hace una inversión de capital incurre en un gasto actual de efectivo con el propósito de obtener beneficios futuros. Como tal la inversión debe ser evaluada en función del rendimiento que se espera de la misma. Para ello, inicialmente debe elaborarse una lista de todos los ingresos y egresos de fondos que se espera que produzca el proyecto, ordenándolos cronológicamente dentro del horizonte de planeamiento, que es el lapso durante el cual el proyecto tendrá vigencia (Van Horne, 1997).

Al contar con una propuesta de inversión, la empresa debe evaluarla en términos de los flujos futuros de efectivo del proyecto, y no guiarse solo por los ingresos que el negocio podría generar (Van Horne, 1997).

Existen diversos métodos para analizar la viabilidad financiera de un proyecto. En el método de valor presente, se descuentan todos los flujos de efectivo al valor presente, utilizando la tasa de rendimiento requerida. El valor presente neto de una propuesta de inversión es:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{A_t}{(1 + k^t)}$$

Donde,

$n$  = es el último periodo en el cual se espera un flujo de efectivo

$A_t$  = es el flujo de efectivo para el periodo  $t$

$k$  = es la tasa de rendimiento requerida.

Si la suma de estos flujos de efectivo descontados es cero o más, se acepta la propuesta; si no, se rechaza. Es decir, se aceptará el proyecto si es el valor presente de los ingresos de efectivo supera el valor presente de las salidas.

Por otro lado, tenemos el método de la tasa interna de rendimiento, que es la tasa de descuento que iguala el valor presente de los egresos de efectivo esperados con el valor presente de los ingresos esperados. En otras palabras, es la tasa que hace cero el valor presente neto. Se le representa por la tasa  $r$ , de manera que:

$$\sum_{t=0}^n \left[ \frac{A_t}{(1+r)^t} \right] = 0$$

Donde,

$A_t$  = es el flujo de efectivo para el periodo  $t$ , ya sea egreso o ingreso neto de efectivo

$n$  = es el último periodo en el cual se espera un flujo de efectivo

$r$  = es la tasa interna de retorno

El criterio en este caso es aceptar todo proyecto de inversión que tenga una tasa interna de rendimiento (TIR) superior al costo de capital. Para el caso de los proyectos de financiamiento el criterio es el opuesto, se acepta todo aquel que tenga una TIR inferior al costo de capital.

Es necesario obtener información sobre la rentabilidad, el nivel de ingresos futuros necesarios para igualar el monto a invertir y el tiempo que tomará recuperar esa inversión. En definitiva, reunir toda la información financiera relativa al negocio, que en conjunto con la recopilada en las fases anteriores permitirá tomar la decisión de emprender o no el proyecto bajo análisis.

## CAPÍTULO II: LAS BASES DEL NEGOCIO

Para comenzar a modelar el negocio es necesario sentar las bases del mismo. Se detallan a continuación los pilares que regirán la empresa: la idea originaria, su visión y misión. Para instrumentarlos también se especifican los objetivos deseados.

### 1. LA IDEA

La idea de este plan de negocios es crear un Food Truck que ofrezca comida con opciones vegetarianas y veganas en la provincia de Mendoza.

Actualmente la oferta de Food Trucks en Mendoza es bastante reducida, contando con 30 empresas inscriptas en la Asociación Mendocina de Gastronomía Móvil, de las cuales solo 9 ofrecen una sola opción de comida vegetariana, siendo ésta la opción más básica del menú.

Surge entonces la idea que introducir en el mercado gastronómico comida que sobresalga por su valor de originalidad, y que a la vez esté contenida en una marca propia.

Desde el otro lado del mercado, el consumidor se muestra cada vez más exigente y expectante por la novedad. Por lo cual, el equipo emprendedor tiene que servir un producto innovador y que cumpla con las expectativas de calidad esperadas.

El Food Truck tiene como producto base un waffle relleno, brindando variedad en sus rellenos y originalidad en su formato de presentación, se pretende llegar a ser líderes de este todavía nicho de mercado que son los Food Trucks en Mendoza.

### 2. BREVE HISTORIA DE LOS FOOD TRUCKS

Un Food Truck es un vehículo grande equipado para preparar y vender comida. Originalmente vendían helados y comidas pre empacadas, luego avanzaron a preparar las típicas comidas fast food como hamburguesas y hot dogs dentro del vehículo. Hoy en día, los Food Trucks no sólo venden fast food, sino que han logrado expandirse hasta el punto de preparar y vender comida gourmet.

Generalmente se centran en platos limitados pero creativos a precios razonables. Encontrar un nicho parece ser un camino hacia el éxito para la mayoría de los Food Trucks. Mientras que un Food Truck puede especializarse en hamburguesas gourmet, otro solo puede servir comida étnica.

Hoy en día existen muchos parques de Food Trucks donde uno puede encontrar gran variedad de comida.

### 3. BREVE HISTORIA DE LOS WAFFLES

Los waffles tienen su origen en Bélgica. Se destacan por su tipo de masa crocante similar a una galletita y son muy sencillos de preparar. Su historia se remonta por los años de la cocina medieval. Su elaboración consistía en dos placas de hierro pesado con anillas y manijas de madera. Algunas waffle-ras poseían en su interior grabados de diversos tipos como paisajes o diseños hechos por su propietario. Hoy en día se puede observar que la gran mayoría de éstas posee una especie de celdas de abejas. Existen diversas variedades, a continuación se nombrarán las principales.

- Waffles belgas: se preparan a base de una masa de levadura, a menudo aligerada con clara de huevo batido, con el objeto de no solo aligerar, sino que quede una textura crujiente al final. Este tipo de waffle se suele encontrar en los puestos callejeros de las ciudades de Bélgica y se sirve caliente recubierto de edulcorantes diversos: azúcar, miel, chocolate, etc. Puede ser servido como postre acompañado de frutas y crema o con helado.<sup>1</sup>
- El waffle de Lieja o Liège waffle es un waffle que se suele servir caliente en los puestos callejeros. Se elabora fresco a partir de las waffle-ras en pequeñas tiendas, es posible comprarlo pre-cocinado en los supermercados. Es mucho más pequeño, dulce y denso que los "waffles belgas" y posee una característica que lo distingue: una capa de caramelo líquido que lo recubre, resultado de una adición en el último minuto a la masa de un jarabe, dándole un sabor distintivo.<sup>2</sup>
- Waffles norteamericanos: son muy comunes en los Estados Unidos y se elaboran con una masa de levadura química, en lugar de las tradicionales levaduras. Se suelen servir como un alimento dulce en los tradicionales desayunos, cubierto de mantequilla y diversos jarabes. Por regla general son densos y más finos de que los waffles belgas.
- Waffle al estilo de Hong Kong: en Hong Kong se denomina "puffle waffle" o "egg waffle" y se trata de un waffle que se vende en puestos callejeros y es comido caliente. Son muy similares a los tradicionales waffles europeos, pero de mayor tamaño, de formas redondeadas y divididos en cuatro cuartos.

---

<sup>1</sup> <https://recetasdeviajes.com/2010/02/08/waffles-una-delicia-belga/>

<sup>2</sup> <https://es.wikipedia.org/wiki/Gofre>

## 4. MISIÓN

Brindar productos comestibles de máxima calidad, originales e innovadores en cuanto presentación, sabores y texturas. Creando de esta manera una experiencia única para el cliente que se verá reflejada en la imagen y en la marca de la empresa.

## 5. VISIÓN

Ser la empresa líder en Food Trucks a nivel regional. Ser sinónimo de originalidad y comida fast food gourmet.

## 6. PRINCIPALES PRODUCTOS O SERVICIOS

Los productos de la empresa consisten en waffles rellenos, con variedades dulces y saladas. El tipo de waffle elegido es una mezcla entre el clásico waffle belga con el waffle de Hong Kong, brindando así un producto único. Siempre destacando la originalidad y sabores, creando junto con el Food Truck en sí mismo toda una experiencia gourmet que sobrepasa de los límites de simplemente obtener un alimento para saciar el hambre.

## 7. GRADO DE DIFERENCIACIÓN O INNOVACIÓN

La innovación propuesta reside en la presentación del producto final y la propia tipología del waffle. Generalmente en los restaurantes que sirven waffles, siempre utilizan una tipología cuadrada con una presentación de manera apilable. Nuestros productos se diferenciarán por tener una tipología circular con un tratamiento superficial único, presentado de manera plegada asemejando un recipiente "cónico" donde se inserta el relleno, lo que posibilita comer el waffle parado o sentado con mayor comodidad, a diferencia de su formato típico mencionado anteriormente.

Otro ítem importante en la diferenciación con respecto a los actuales Food Trucks de Mendoza, será el diseño del mismo. Brindando cuando sea posible asientos y mesas para los clientes y una experiencia holística totalmente original.

## 8. OBJETIVOS PROPUESTOS

Para lograr alcanzar lo propuesto en la misión y visión, la empresa plantea los siguientes objetivos:

- Comprar o restaurar un Food Truck en el mes de noviembre 2018.
- Iniciar actividades para el mes de diciembre 2018.
- Participar en ferias y eventos gastronómicos para aumentar la exposición de la marca.
- Lograr un alcance en las redes sociales de 5000 personas.
- Brindar un producto de máxima calidad a los clientes.
- Lograr recuperar la inversión en un plazo de dos años.

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA

El correcto análisis del entorno de la empresa permitirá determinar el atractivo del sector, si es conveniente o no ingresar a dicho mercado y eventualmente definir la forma de ingresar y las estrategias a seguir.

### 1. VARIABLES DE NIVEL 1

#### A. Clientes:

Los clientes serán todas las personas comprendidas en el rango de 18 – 55 años del Gran Mendoza, que deseen además de adquirir un producto alimenticio, un producto original y de calidad.

El tamaño del mercado crece constantemente, ya que es visto como una alternativa a invertir en un restaurante bastante atractiva, además tiene una demanda relativamente elástica.

El producto ofrecido, al tener precios accesibles, no es necesario que corresponda con un poder adquisitivo determinado. El costo de cambio de la competencia hacia la empresa es relativamente bajo debido a las características de calidad, precio, variedad de la línea de productos y distancia.

#### B. Empresa

##### a. Empresa – Clientes actuales

En el caso analizado, no existen intermediarios con respecto a los canales de distribución ya que se trata de venta directa. Una de las características principales de un Food Truck es la preparación y venta del producto en el lugar. Por lo cual, se puede observar una clara ventaja de no tener que negociar con grandes distribuidores a la hora de iniciar un negocio, donde ellos tienen un alto poder de negociación.

##### b. Empresa - Clientes – Competencia

Actualmente el número de Food Trucks inscriptos en la Asociación Mendocina de Gastronomía Móvil es de 30 empresas, todas con estrategias similares con respecto a diferenciación, precio, comunicación y distribución. Todas cuentan con una participación relativa de mercado.

Si bien, las distintas empresas venden productos diferentes, no logran una gran diferenciación. Siendo aquellas que ofrecen productos étnicos las que más destacan.

Las barreras de ingreso no son muy grandes, como ya se mencionó anteriormente, la inversión inicial y puesta en marcha de un Food Truck es más accesible que la alternativa de tener un restaurante. Hoy en día existen empresas especializadas en la creación y personalización de los trailers de Food Trucks, por lo cual no es necesario refaccionar ningún vehículo.

### C. Competidores

Dentro del sector de Food Trucks nos encontramos con eventos específicos para este tipo de gastronomía móvil, como por ejemplo el evento anual "Festival de Food Trucks" celebrado en el Parque San Vicente localidad de Godoy Cruz. En este tipo de eventos públicos, los Food Trucks se encuentran todos en un mismo lugar por lo que la empresa cuenta con varios competidores directos. A su vez los Food Trucks son muy solicitados para eventos privados como cumpleaños, casamientos y distintas celebraciones. En dichos eventos privados, consideramos que existe un competidor más cercano en cuanto a similitud de productos.

Los principales competidores serían:

- Arabian Food Truck: ofrece comida árabe, sin dudas es el Food Truck más exitoso. Tiene una alta tasa de participación en los eventos gastronómicos de Mendoza, siempre cuenta con una gran fila de personas para comprar su comida. El trailer es llamativo gracias a sus colores y a su gráfica muy simpática. Ofrece un producto único que no se encuentra disponible en otros lugares.
- Bairoletto: es una kombi T1 Volkswagen refaccionada con un diseño muy llamativo y lindo, sin dudas es uno de los Food Trucks que más se destaca en este aspecto. Ofrecen sándwiches gourmet y cerveza artesanal.
- Grifo: es un Food Truck que ofrece la típica comida fast food (hamburguesas, papas, choris), el trailer tiene un diseño llamativo, cuentan con un menú claro y a la vista. Cuentan con precios accesibles, el ítem más barato en el menú cuesta \$80 y el más caro \$150.
- La Creperita: es un Food Truck que ofrece crepes dulces y saladas, es un viejo trailer refaccionado con un diseño muy simpático. Por proximidad de producto, este sería un competidor cercano a nuestra empresa. Sin embargo la presentación del producto es bastante mediocre, por lo cual no logra brindar una experiencia al 100%.



## D. Resumen variables de primer nivel

Tabla 10: Variables de primer nivel

Variable	Nada atractivo	Poco atractivo	Atractivo	Muy atractivo	Valor
Clientes				5	5
Empresa- clientes actuales				4	4
Empresa - clientes - competencia	2				2
Competencia			3		3
<b>Valor final</b>					<b>3.5</b>

Las variables de primer nivel resultan levemente favorables.

## 2. VARIABLES DE NIVEL 2

## A. Proveedores

Los proveedores con los que cuenta la empresa son diversos, ya que no hay uno que provea todos los insumos necesarios para la producción del producto final. Los proveedores necesarios serán de:

- Frutas y verduras
- Elementos descartables
- Mayorista de alimentos
- Trailer Food Truck
- Mobiliario

El proveedor del trailer tiene un alto poder de negociación, ya que se trata de una empresa especializada.

Con respecto a los proveedores de frutas y verduras y descartables, existe un gran número de proveedores y los productos en sí no poseen diferenciación, por lo cual estos proveedores no poseen un gran nivel de negociación. Tampoco existe la posibilidad de integración hacia adelante por parte de los proveedores.

B. Posibles nuevos integrantes

Actualmente las barreras de entrada al sector de negocio son relativamente bajas, requiere de una inversión de capital no tan elevada que consiste en la compra o refaccionamiento del trailer del Food Truck, con una inversión mínima de \$300.000. Tampoco se requieren grandes conocimientos para el funcionamiento operativo del Food Truck.

C. Productos sustitutos

La disponibilidad de productos sustitutos cercanos es bastante alta, siendo que mayormente los Food Trucks se encuentran en eventos específicos de ellos mismos. Por lo cual hay una homogeneidad con respecto a productos, funciones básicas, cantidad disponible, precios, etc. El costo de cambio también hace al sector menos atractivo, el esfuerzo de compra, el tiempo y el precio aumentan las posibilidades de que el cliente se pase de un producto a otro.

D. Actores estatales y no estatales

Al tratarse de un producto alimenticio son muchos los cuidados y regulaciones a la que está sometida la empresa. Son establecidas por entidades del gobierno. Por lo que representa una barrera que se debe tener muy en cuenta.

## E. Resumen variables de segundo nivel

Tabla 11: Variables de segundo nivel

Variable	Nada atractivo	Poco atractivo	Atractivo	Muy atractivo	Valor
Proveedores			4		4
Posibles nuevos ingresantes		3			3
Productos sustitutos		3			3
Actores estatales y no estatales		3			3
<b>Valor final</b>					<b>3.25</b>

Las variables del segundo nivel resultan levemente favorables.

### 3. VARIABLES DE NIVEL 3

#### A. Entorno económico

Según fuentes oficiales<sup>3</sup>, la inflación para el año 2018 terminará en 42%, sobrepasando la meta estipulada por el Ministerio de Hacienda que era del 15%. Para el año 2019, el gobierno quiere llegar a una meta del 23% de inflación. El crecimiento de la economía para el año 2018 está previsto en -2.4% y se espera que para el año próximo esa cifra llegue al 0%. El peso argentino sigue depreciándose en comparación al dólar, el cual se cree que se mantendrá en \$38 para el cierre de este año y para el año 2019 estará en \$42 con un promedio de \$40. El gobierno también ha aumentado las tasas de interés, lo que dificulta a las pequeñas empresas y emprendedores conseguir préstamos a tasas razonables, éstas se encuentran muy elevadas y llegando en ciertos casos a un CFT de 114%.

Según datos de la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Confiterías y Cafés (AHRCC), que reúne a las distintas cámaras empresarias del sector, hay cada vez más cierres de locales gastronómicos y casi ninguna apertura. Aseguran que con el desplome del consumo lo primero que ajusta la gente son las

<sup>3</sup>Datos previstos por el Ministerio de Hacienda durante septiembre del 2018.

salidas a comer afuera. La Cámara, por la caída de su rentabilidad y por la pérdida de fuentes de trabajo, se declara en estado de emergencia. Según sus autoridades, los aumentos sostenidos de las tarifas de gas y electricidad resultan, para muchos comerciantes, imposibles de pagar cuando cada vez tienen más mesas vacías. Por otra parte, la carga impositiva es otro de los puntos que reclaman sean revisados.

Esta situación puede ser vista como una oportunidad para el mercado de los Food Trucks ya que las personas buscan una alternativa más económica a una salida a un restaurante. A su vez, el Food Truck no se ve tan castigado en la parte impositiva, para empezar generalmente se trata de monotributistas que cuentan con pocos empleados, tampoco consumen grandes cantidades de agua y electricidad ni cuenta con los costos fijos de un restaurante como habilitación de bomberos, alquiler, etc.

#### B. Entorno socio-cultural

Los clientes potenciales serán varones y mujeres de entre 18 y 55 años residentes en el Gran Mendoza. Las personas pertenecientes a aquel rango de edad totalizan un 55% de la población mendocina. Dentro del mismo 51% son mujeres y 49% varones.

Hoy en día el consumidor es una persona exigente, que busca siempre la novedad y también proyectar su vida a través de sus posesiones, lo que quiere decir, que no simplemente busca productos por sus funciones, sino que además busca una experiencia distintiva al adquirir un producto.

#### C. Entorno tecnológico

En el mercado de trailers de Food Trucks en Argentina existe gran variedad con respecto al equipamiento de los vehículos. Sin dudas es un campo donde se ha avanzado mucho con respecto a la tecnología, pero no se esperan muchos cambios en el futuro próximo. La empresa realizará una compra única de un trailer en una empresa especializada.

La empresa contará con fuerte presencia en las redes sociales para comunicar su marca, mantener contacto con sus clientes, anunciar los puntos donde se encontrará el Food Truck y poder crear eventualmente una mayor base de clientes.

#### D. Entorno legal

La ciudad de Mendoza recientemente sancionó la ordenanza N°3950 donde estipula todos los requisitos que tienen que cumplir los Food Trucks para su correcto funcionamiento en la ciudad. Algunos de ellos son: poseer seguro de responsabilidad civil, poseer libreta sanitaria y certificado de curso de

manipulación de alimentos de cada manipulador, respetar las leyes laborales vigentes con relación a los empleados que contraten y cumplir todas las normativas. Entre los requisitos técnicos, deberán tener mobiliario y equipamiento revestido en acero inoxidable o material que permita una adecuada higienización, pisos y techos construidos en material impermeable, no inflamable; las paredes o laterales deberán ser lisos e impermeables, de acero inoxidable o material de iguales características, iluminación con protección anti estallido, mallas metálicas en ventilaciones y depósitos, entre otras cosas.

Se exige además que tengan tanque de almacenamiento con agua potable para la elaboración de los alimentos, agua caliente, equipo de refrigeración, y los lugares donde se instalen los vehículos deben contar con baños.

El municipio de Godoy Cruz también reguló la actividad de los Food Truck en la ordenanza N° 6734 donde estipula los mismos requerimientos y además podrán instalarse en lugares pertenecientes al dominio público municipal, al dominio privado municipal de uso público y en los espacios de uso privado con acceso público cuando así lo autorice su propietario.

El municipio de Guaymallén fue el primero en sancionar una ordenanza regulando este tipo de actividad, a través de la ordenanza N°8290 donde estipula que los Food Trucks deberán ubicarse a más de 100 metros de un negocio del mismo ramo ya establecido.

La legislación y regulación de los Food Trucks es un gran beneficio para el mercado que continúa expandiéndose y lo quiere lograr con el mayor beneficio para todos sus integrantes.

#### E. Entorno político

Según el Global Entrepreneurship Monitor que lleva adelante desde 1999 el Centro de Entrepreneurship del IAE Business School, la Argentina ha generado en estos años una gran cantidad de emprendimientos, pero presenta dificultades en la calidad de los mismos, en la tasa de sobrevivencia de sus proyectos, así como en la percepción de oportunidades para emprender que tiene la población. Pero esta situación ha comenzado a cambiar. Hay una decisión política de instalar el tema del fenómeno emprendedor nuevamente en la agenda pública. El Gobierno nacional y muchos gobiernos provinciales y municipales están poniendo en práctica programas tendientes a promover y sostener este ecosistema emprendedor. El amplio programa Argentina Emprende, con la Ley de Emprendedores que acaba de ser sancionada como un punto de inflexión en este proceso, nos muestra que estamos en la dirección correcta. Se están poniendo en marcha políticas públicas para contribuir a la capacitación, acceso al financiamiento, acceso a la información, mejoras en la infraestructura física y de servicios, acceso a mercado transferencia de ciencia y tecnología, fomento de redes y comunidades de emprendedores, todas acciones destinadas tanto a emprendedores de alto potencial como a micro-

emprendedores y a emprendedores sociales. Es un proceso que busca quitar obstáculos, generar incentivos, dar acceso a información cierta y poner así al país de pie.

#### F. Resumen de las variables de tercer nivel

Tabla 12: Variables de tercer nivel

Variable	Nada atractivo	Poco atractivo	Atractivo	Muy atractivo	Valor
Entorno económico			4		4
Entorno Socio-cultural				5	5
Entorno legal			4		4
Entorno político				5	5
Entorno tecnológico				5	5
<b>Valor final</b>					<b>4,6</b>

Las variables del tercer nivel resultan altamente favorables

## 4. MATRIZ FODA

Luego de analizar las distintas variables que caracterizan e influyen al entorno es útil recurrir a la matriz FODA para considerar la interacción entre aquellos factores y los propios del proyecto. Plantear las oportunidades y amenazas que residen en el ambiente externo y cruzarlas contra las fortalezas y debilidades de la empresa permitirán elaborar estrategias para llevar a cabo de forma eficaz la gestión de la empresa.

#### Fortalezas:

Son todas aquellas capacidades de la empresa que le otorgan una posición privilegiada frente a la competencia. Entre ellas encontramos recursos que se controlan, habilidades y capacidades que se poseen, actividades realizadas positivamente, entre otras.

Las fortalezas de la empresa son:

- Gestión profesional
- Adaptabilidad a nuevas exigencias o necesidades por parte de los clientes
- Producto innovador
- Marca distintiva
- Penetración en redes sociales
- Poder de negociación con proveedores.
- Estructura de costo fijos muy bajos

#### Debilidades:

Las debilidades son todos aquellos factores que posicionan desfavorablemente a la empresa en relación con la competencia, tales como competencias no adquiridas, capacidades, habilidades que no se poseen o actividades que no se desarrollan adecuadamente. A pesar de estos aspectos, si son trabajados correctamente pueden y deben eliminarse.

Las debilidades de la empresa son:

- Falta de experiencia en el rubro gastronómico.
- Necesidad de financiamiento.
- Empresa nueva.
- Presupuesto limitado.
- Escala pequeña.

#### Oportunidades:

Las oportunidades son todas aquellas situaciones positivas que se dan en el medio y que están disponibles para todas las empresas que operan en el entorno y que se convertirán en oportunidades sólo si la empresa las identifica y las aprovecha de acuerdo a sus fortalezas.

Las oportunidades del proyecto son:

- Clientes que buscan alternativas más económicas a salir a comer a un restaurante.

- Existencia de pocos competidores fuertes en el sector.
- Programas de fomento y apoyo a inversiones en PyMes y emprendedores.
- Clientes en búsqueda de productos innovadores.

Amenazas:

Éstas son situaciones o hechos externos a la organización que pueden llegar a ser negativos para la misma.

Las amenazas del proyecto son:

- Posibles nuevos ingresantes al sector
- Productos sustitutos
- Efecto demostración
- Actores estatales y no estatales
- Posible agravamiento de recesión
- Legislación de cada municipio

Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se presentan de forma resumida en la siguiente tabla.

Tabla 13: Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión profesional</li> <li>• Adaptabilidad a nuevas exigencias o necesidades por parte de los clientes</li> <li>• Producto innovador</li> <li>• Marca distintiva</li> <li>• Penetración en redes sociales</li> <li>• Poder de negociación con proveedores.</li> <li>• Estructura de costo fijos muy bajos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de experiencia en el rubro gastronómico.</li> <li>• Necesidad de financiamiento.</li> <li>• Empresa nueva.</li> <li>• Presupuesto limitado.</li> <li>• Escala pequeña.</li> </ul>



Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes que buscan alternativas más económicas a salir a comer a un restaurante.</li> <li>• Existencia de pocos competidores fuertes en el sector.</li> <li>• Programas de fomento y apoyo a inversiones en PyMes y emprendedores.</li> <li>• Clientes en búsqueda de productos innovadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibles nuevos ingresantes al sector</li> <li>• Productos sustitutos</li> <li>• Efecto demostración</li> <li>• Actores estatales y no estatales</li> <li>• Posible agravamiento de recesión</li> <li>• Legislación de cada municipio</li> </ul>

Como resultado del análisis interno y externo de la organización se proponen diferentes estrategias de acción. Las estrategias surgidas de las fortalezas internas y de las oportunidades externas es la posición más deseable para cualquier organización. Por el contrario, las estrategias surgidas de las debilidades y de las amenazas del ambiente implican un mayor reto para la empresa ya que son obstáculos que deben superarse para el desarrollo del negocio. Así se deben planificar estrategias que permitan:

- Materializar las oportunidades a través de la maximización de las fortalezas (estrategias FO) y de la minimización de las debilidades (estrategias DO)
- Minimizar el impacto de las amenazas a través del uso de las fortalezas (Estrategias FA) y de la gestión de las debilidades (Estrategias DA).

Las estrategias planificadas se exponen a continuación.

Tabla 14: Estrategias FODA

	Fortalezas	Debilidades
Amenazas	Estrategias FA: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar productos a precios accesibles para los consumidores.</li> <li>• Crear una base de clientes fidelizados.</li> </ul>	Estrategias DA: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar profesionales gastronómicos para el desarrollo del producto.</li> </ul>

Oportunidades	<p>Estrategias FO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una marca distintiva que sobresalga del resto de los competidores.</li> <li>• Crear relaciones de largo plazo con proveedores.</li> <li>• Tener fuerte presencia en las redes sociales.</li> </ul>	<p>Estrategias DO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceder a un programa de préstamos subsidiados.</li> <li>• Crear una alternativa real de salida gastronómica.</li> </ul>
---------------	--	--

De lo anteriormente analizado, podemos concluir que el sector de negocios es atractivo, dejando a la vista la posibilidad de explotar esta oportunidad de negocio, con factores claves de fortalezas a utilizar para lograr el éxito propuesto.

## CAPÍTULO IV: PLAN ESTRATÉGICO

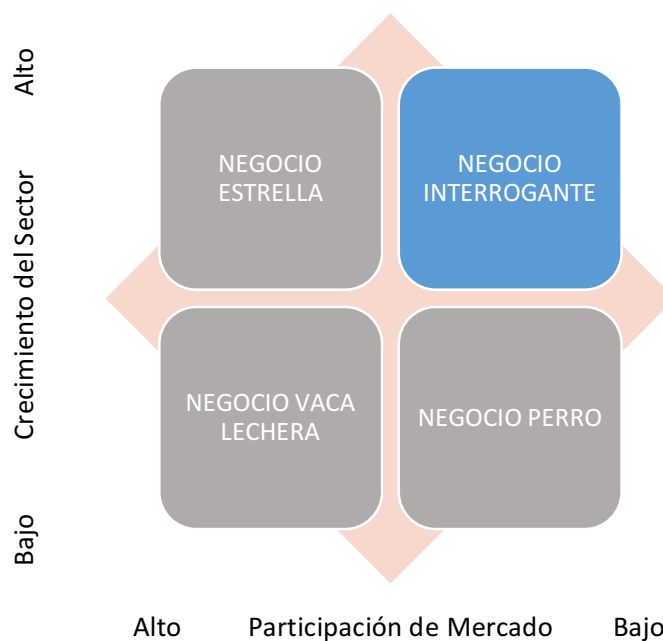
La formulación de estrategias permitirá determinar qué se quiere hacer para cumplir los objetivos anteriormente expuestos. La matriz BCG y Mc Kinsey, entre otras, son herramientas que ayudan a guiar las decisiones hacia estrategias eficaces y eficientes.

### 1. MATRIZ BCG

Las dos variables que toma en cuenta esta matriz de análisis son:

- Crecimiento de mercado: el cual es alto debido a la mayor cantidad de Food Trucks en la Ciudad de Mendoza en comparación con períodos anteriores.
- Participación de mercado: se estima que las ventas de la empresa no lograrán ser superiores a las ventas del principal competidor, el cual es Arabian Food Truck, durante su comienzo de actividades.

Tabla 15: Matriz BCG de la empresa



Por lo que podemos observar del análisis, la empresa en cuestión es un negocio interrogante. Hay que tomar en consideración que el análisis de las variables previamente mencionadas es subjetivo y estimativo. El negocio interrogante es un nuevo negocio y por lo tanto debe relacionárselo con la etapa de lanzamiento del ciclo de vida de los negocios donde los costos fijos son elevados. La estrategia básica a seguir en este tipo de negocios es aumentar la participación de mercado, esto se logrará dando a conocer el negocio ya es al ser nuevo todavía no es muy conocido por el público meta.

## 2. MATRIZ MCKINSEY

### Atractivo del sector

Variable	Ponderación	Puntaje (1 a 5)	Puntaje ponderado
Crecimiento del mercado	0,40	5	2
Poder de negociación de proveedores	0,30	3	0,9
Amenaza de ingreso de nuevos competidores	0,15	2	0,3
Regulación gubernamental	0,15	3	0,45
TOTAL	1		3,65

### Posición competitiva

Variable	Ponderación	Puntaje (1 a 5)	Puntaje ponderado
Calidad del producto	0,40	5	2
Marca del producto	0,30	5	1,5
Precio del producto	0,10	4	0,4
Participación del mercado	0,10	2	0,2
Conocimientos de las personas de la empresa	0,10	2	0,2
TOTAL	1		4,3

Por lo tanto, la Matriz McKinsey de la empresa será:

Tabla 16: Matriz McKinsey de la empresa

Posición proteccionista	Invertir para estructurar	Estructurar en forma selectiva
<b>Estructurar selectivamente</b>	Reconfigurar el valor empresarial	Expansión limitada cediéndola iniciativa
Proteger la posición y diversificar	Gestión eficiente de los ingresos	Liquidar o reposicionar

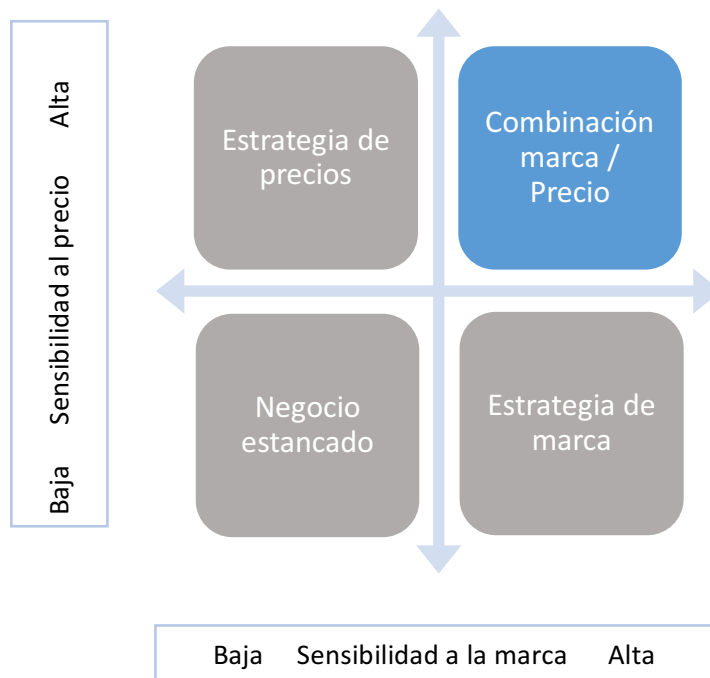
La empresa deberá estructurar selectivamente, esto quiere decir que debería invertir en los segmentos más atractivos e imponer un Valor Empresarial superior para contrarrestar a la competencia. Esto sin dudas se logrará creando una marca única y un producto original que lograrán imponerse sobre la competencia.

### 3. ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

Esta matriz analiza las siguientes variables:

- Sensibilidad a la diferenciación: Cualquier alteración en los atributos del producto que sostengan o aumenten esa diferenciación generará un incremento en la demanda.
- Sensibilidad al precio: Cualquier variación en el precio del producto generará una variación en la demanda del producto.

Tabla 17: Matriz de Negocios de la empresa



El público meta sin dudas es sensible a la marca, donde los criterios de señalamiento juegan un rol muy importante. Nuestro Food Truck no es simplemente un vehículo expendedor de alimentos, llama la atención por su diseño y productos únicos. A su vez, nuestros productos se encuentran en un rango de precios accesibles por lo que cualquier persona puede adquirirlos. En definitiva, el cliente al momento de la compra se orientará a aquel producto que brinde la mayor cantidad de prestaciones al mejor precio.

#### 4. ESTRATEGIA DE MARKETING

En esta matriz se tiene en cuenta dos variables:

- Línea de productos: son la cantidad de productos diferentes que comercializa la empresa, pudiendo ser una o más.
- Cantidad de segmentos meta: se define por el tipo de cobertura de mercado que quiere realizar la empresa con relación a todo el mercado potencial. Cuantos más segmentos, mayor cobertura.

Tabla 18: Matriz de Marketing de la empresa



En este caso, la empresa deberá optar por una estrategia de marketing especializado diferenciado en productos ya que cuenta con una sola línea de productos y se pretende varios segmentos de mercado con esa línea.

## 5. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

En este apartado se realizará un análisis de la organización en función de las siguientes variables:

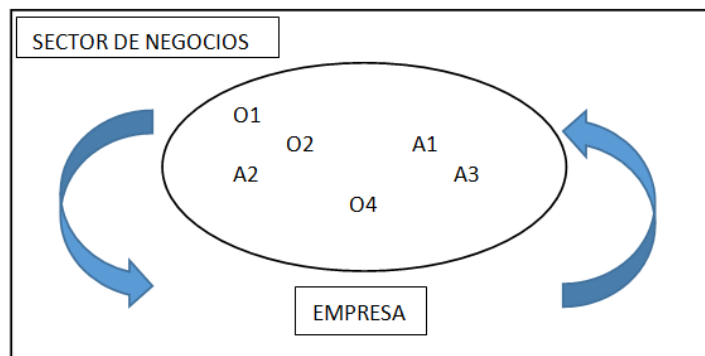
- Condiciones ambientales: Determina el predominio de oportunidades o de amenazas del contexto.
- Capacidades organizacionales: Se define a partir de las fortalezas y debilidades, es decir, los factores internos o controlables.

Tabla 19: Estrategia de posicionamiento de la empresa

	Entorno con dominio de OPORTUNIDADES	Entorno con dominio de AMENAZAS
Capacidades empresariales con dominio de FORTALEZAS	Estrategia de ataque con táctica envolvente	Estrategia de ataque con táctica de varios lados
Capacidades empresariales con dominio de DEBILIDADES	Estrategia de defensa con táctica de flancos	Estrategia de defensa con táctica de retaguardia

Del anterior análisis, podemos confirmar gracias al atractivo del sector, que en el entorno predominan las oportunidades y también podemos afirmar que la empresa cuenta con más fortalezas que debilidades por lo tanto debe aplicar una estrategia de ataque con táctica envolvente.

Figura 4: Estrategia de ataque con táctica envolvente



Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios. (2016, Ocaña)

Debido a que en el sector predominan las oportunidades, habrá empresas competidoras y empresas que querrán ingresar al sector por lo que la empresa bajo análisis debe atacar con todas sus fortalezas para tratar de abarcar todo el mercado aprovechando las oportunidades que este ofrece.

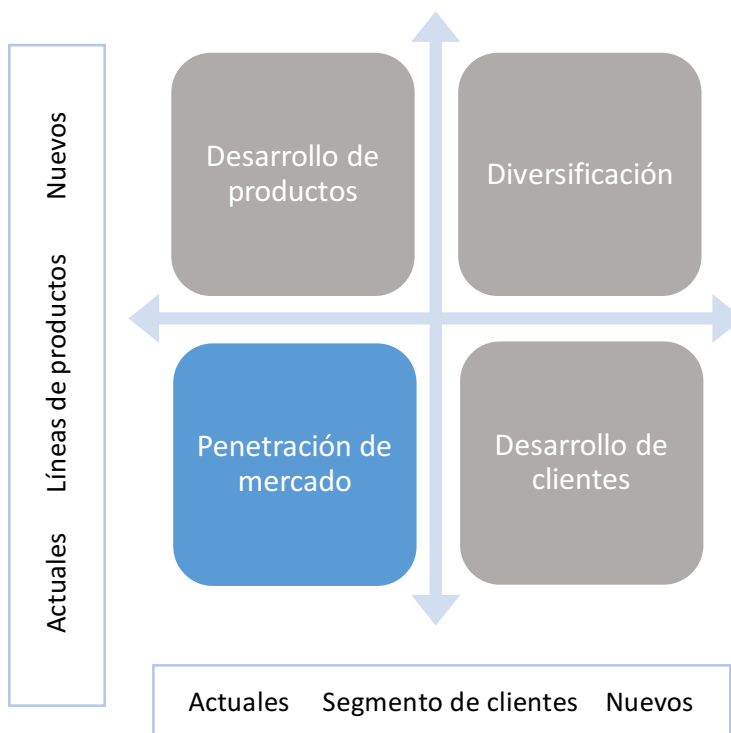


## 6. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Luego de determinar la forma en que la empresa va a competir, la decisión estratégica siguiente es definir la forma planteada para el crecimiento del negocio. Las tres formas o caminos para crecer son:

- Intensivas
- Diversificación
- Integración

Tabla 20: Matriz de Ansoff de la empresa



En la estrategia de penetración de mercado, la empresa posee como objetivo lograr aumentar su cuota o participación de mercado incrementando las ventas a partir de productos que actualmente comercializa en los clientes actuales. Esto se podrá lograr atrayendo clientes de la competencia generando fuertes campañas comunicacionales.

## CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING

A través del plan de Marketing se buscará dar a conocer el Food Truck, atraer a los clientes y lograr su fidelización. Se concibió al producto principal como un alimento de calidad y original, capaz de brindar una experiencia sin igual.

Para llegar al mercado potencial y entregar el valor diferencial (ventaja competitiva) al cliente objetivo se ha diseñado la siguiente mezcla comercial.

### 1.PRODUCTO

Los productos de la empresa son comestibles que consisten en waffles rellenos salados y dulces, también se ofrecerán limonadas y aguas saborizadas.

#### A. Niveles de producto

##### a. Beneficio principal:

Waffles rellenos

##### b. Producto real

Los productos de la empresa serán de muy buena calidad en relación al precio ofrecido. Contarán con una presentación simple y práctica para facilitar el consumo del producto. La marca estará visible en el Food Truck, así como en el empaque del waffle.

##### c. Producto aumentado

Por el tipo de producto, no cuenta con garantía ni con otros servicios post venta.

#### B. Tipo de producto

Al tratarse de un producto comestible es por lo tanto un producto de consumo, es decir, que el consumidor adquiere el producto para su uso personal. Dentro de esta categoría podríamos decir se trata de un producto de conveniencia (sea de impulso o no) y de un producto de compra. Cuando se trata de eventos privados, los clientes compran en términos de calidad, precio y estilo. Comparan productos entre sí y dedican tiempo y esfuerzo para obtener información.

### C. Atributos del producto

La calidad entregada a los clientes está dada por sus dos dimensiones básicas, el nivel de calidad y la consistencia. Como ya se mencionó anteriormente, la calidad de los productos será muy buena en relación al precio. Para lograr la consistencia de calidad, se crearán los diagramas de flujo correspondientes para que todos los empleados sepan realizar el producto con medidas y tiempos específicos. El estilo y el diseño se verán reflejados desde el trailer del Food Truck hasta en el envoltorio del waffle. El waffle tendrá una tipología circular con un tratamiento superficial único, presentado de manera plegada asemejando un recipiente “cónico” donde se inserta el relleno. Existirán waffles salados con una tipología circular pero el diseño de la wafflera será la típica rejilla cuadrada. Para la versión dulce, se empleará una wafflera con diseño circular con una textura que asemeja líneas en zig zag para diferenciar estos productos y lograr que el cliente adquiriera ambos.

Figura 5: Waffle Salado



Figura 6: Waffle Dulce



Figura 7: Food Truck



Figura 8: Food Truck

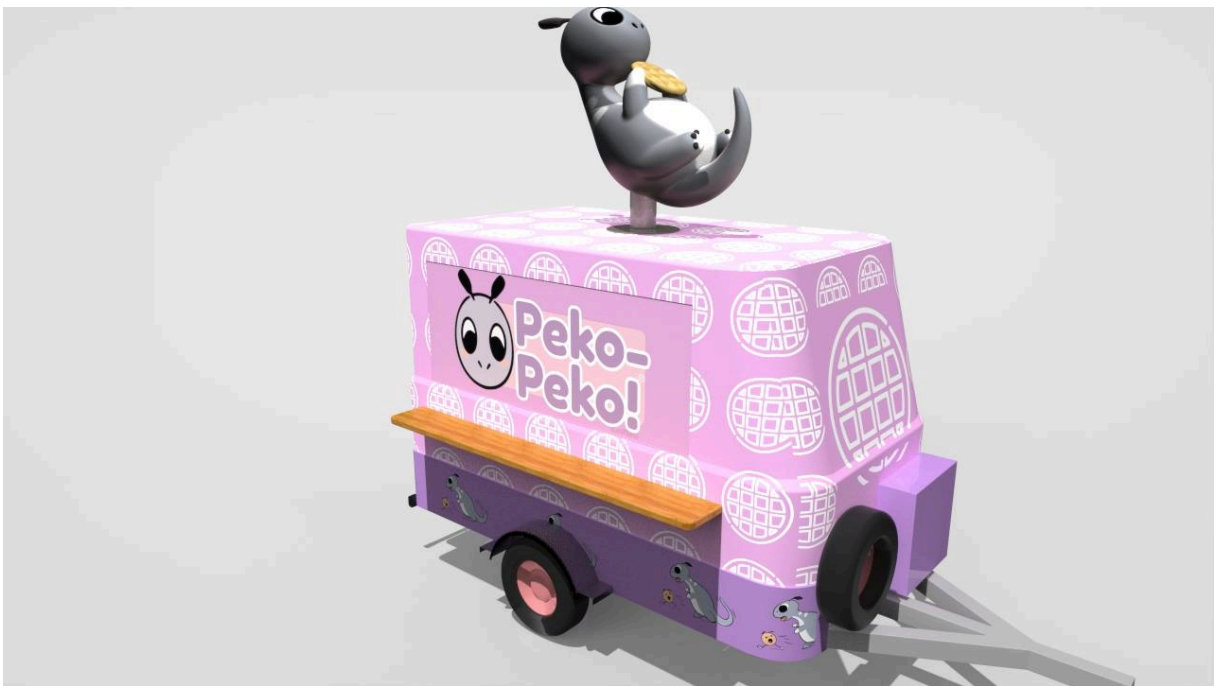


Figura 9: Food Truck



Figura 10: Food Truck



Figura 11: Food Truck



#### D. Asignación de marca

La marca elegida para este proyecto consta de un nombre el cual es "Peko Peko" el cual proviene de la onomatopeya japonesa "ぺこぺこ", la cual se usa normalmente para expresar que una persona tiene mucha hambre. Consideramos que la marca es sintética y logrará transmitir sensaciones. Se decidió crear un personaje con narrativa para lograr un vínculo emotivo entre consumidor y producto. La identidad del personaje se centra en su pasión por comer waffles y el uso de la onomatopeya "Peko Peko". El personaje se asemeja a un dinosaurio, de esta forma logrará diferenciarse de cualquier otro personaje-animal que se utilizan actualmente como parte de la identidad de marca (perro, gato, oso). Su comida preferida son los waffles y su pancita ruge cuando está cerca de uno, es por eso que las personas lo pueden identificar fácilmente.

##### a. Logotipo

Es el nombre de la organización escrito de manera distintiva para caracterizarla y diferenciarla.

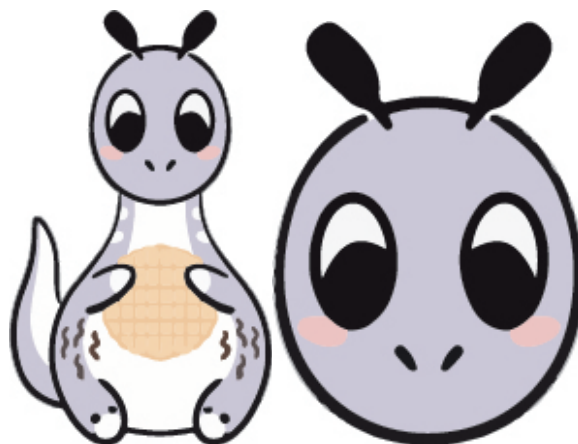
Figura 12: Logotipo



b. Isotipo

Es el símbolo o figura que representa a la empresa que la identifica e individualiza sobre las demás. El diseño elegido es simpático, atractivo y simple. En definitiva, es kawaii, que significa en japonés "tierno". El término kawaii es un fenómeno cultural japonés que hace alusión a todos los objetos tiernos, que logró hoy en día transcender las barreras del país para convertirse en un fenómeno global.

Figura 13: Isotipo



c. Isologotipo

Combinación del logotipo y símbolo donde se puede sumar o restar detalles.

Figura 14: Isologotipo



#### E. Packaging

Los productos tendrán una banda de cartón para asegurar su forma, dicha banda será descartable y contendrá una etiqueta con la marca de la empresa.

Figura 15: Waffle con banda de cartón



Figura 16: Waffle con banda de cartón

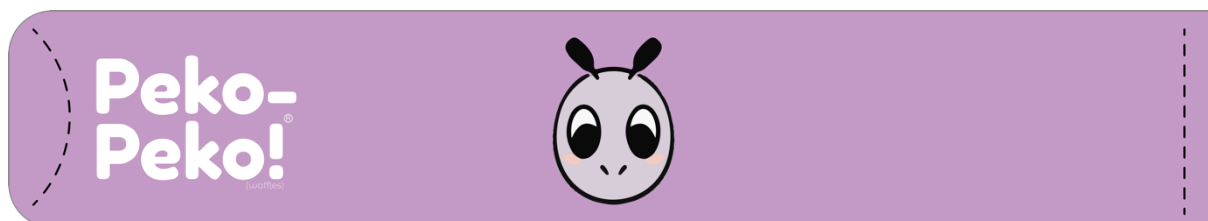




## F. Etiquetado

Las etiquetas irán cambiando, mostrando al dinosaurio en distintas situaciones. De acuerdo con diferentes épocas, festividades, etc. se harán las etiquetas correspondientes.

Figura 17: Etiquetas



## 2.PRECIO

La estrategia de fijación de precios a utilizar estará basada en el valor percibido, teniendo en cuenta una relación directa entre precio y el valor que los clientes le asignan a los productos en términos de calidad, sabor y originalidad.

Si bien no hay unidad de medida realmente comparable, se presentarán los precios de los competidores para tener valores de referencia.

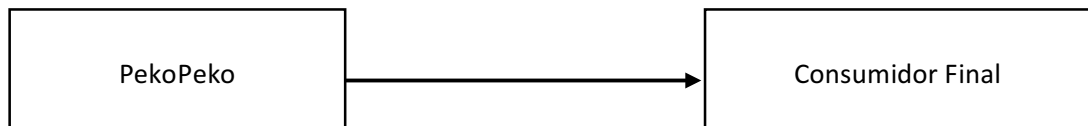
Tabla 21: Precios competencia

Empresa	Producto	Precio
Arabian	Shawarma	\$170
Grifo	Sándwich gourmet	\$150
Bairoletto	Hamburguesa	\$150
La Creperita	Crepe salada	\$120

La empresa establecerá un precio de \$150 para los productos, ya sea waffle dulce o salado. Dicho precio cubre todos los gastos variables y fijos, dejando un gran porcentaje de ganancia.

### 3.DISTRIBUCIÓN

Por el tipo de producto y la modalidad de gastronomía móvil, la empresa no contará con intermediarios realizando de esta forma la venta directa al consumidor final lo que se denomina un canal de nivel cero. Se buscará atraer a los clientes potenciales directamente mediante los recursos de publicidad y promoción.



### 4.COMUNICACIÓN

#### A. Publicidad

El primer paso será crear una página web que incluirá imágenes de los productos y del Food Truck, así también con información de contacto y de la historia de la empresa. Se utilizará la plataforma de Squarespace para dicho propósito. Esta empresa brinda servicios online que cuenta desde herramientas de marketing y de análisis, Squarespace tiene todo lo necesario para crear la presencia online de la empresa. Tiene un costo de \$12 dólares mensuales.

También se crearán páginas en Facebook y en Instagram, ambas manejadas por personal de la empresa, se utilizarán publicidades pagas para aumentar la audiencia. Entre ambas redes sociales se busca interacción con los clientes, anunciar los puntos donde se encontrará el Food Truck y eventualmente consolidar la imagen de marca.

Es esencial que las tres herramientas cuenten con la misma estética visual y de diseño para lograr coherencia y cohesión ya que uno de los pilares de la base de negocio de la empresa es el diseño y originalidad.

#### B. Promoción de ventas

Como parte del programa para dar a conocer la empresa, se realizarán concursos en las diversas redes sociales. Ellos constarán en compartir ciertas imágenes o etiquetar amigos. De esta forma se busca que mayor cantidad de personas conozcan la empresa y fomentar el cambio de marca de las empresas rivales hacia la nuestra.

C. Venta personal

Dentro del rubro de Food Truck un gran cliente son las personas que organizan eventos privados. Por lo tanto, es necesario localizar a los clientes potenciales para convertirlos en clientes reales. Ellos pueden ser desde personas especializadas en organización de eventos o hasta clientes particulares. La fuerza de venta cumplirá un rol importante en este aspecto, por lo que debe estar correctamente capacitada en el trato y manejo de clientes.

## CAPÍTULO VI: PLAN OPERATIVO

El plan operativo tiene por objeto establecer la forma en que la empresa se organizará en detalle.

Serán descriptos los procesos de trabajo, como así también el capital humano necesario para llevar adelante el negocio.

### 1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura que se adoptará estará encabezada por una figura de Director y un núcleo operativo formado por dos personas las cuáles serán las encargadas de las tareas culinarias. El director realizará todas las actividades administrativas entre ellas marketing y finanzas.

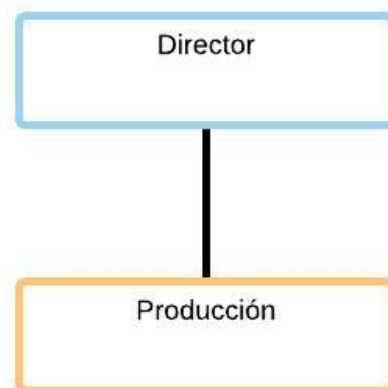


Figura 18: Organigrama organización

La estructura de la organización corresponde a la Estructura Simple planteada por Henry Mintzberg en "Diseño de las organizaciones eficientes". El poder sobre todas las decisiones importantes está centralizado en el director. Así la parte más importante de la estructura la cumple la cumbre estratégica formando una organización con una cumbre constituida por una sola persona y un núcleo operativo. La comunicación fluye informalmente en la organización, la mayor parte entre el director y cualquier otra persona involucrada. Dentro de las tareas del director se encuentran manejar perturbaciones e innovar en forma empresarial. Generalmente todas las empresas nuevas adoptan esta forma de estructura.

## 2. PROCESOS DE TRABAJO

- Dirección: tareas relacionadas a la venta del servicio del Food Truck para eventos privados y ventas cuando el Food Truck se encuentre operando en cualquier otro tipo de evento público. Realización de todas las tareas relacionadas con el Marketing Mix. Compras, gestión de bancos, control de información contable, pago de nóminas.
- Producción: elaboración de waffles dulces y salados. Encargados del orden y limpieza dentro del Food Truck.

### A. Proceso de atención

El funcionamiento del Food Truck requiere de tres personas, dos cocineros y una persona encargada de ventas/caja. El proceso de atención comienza cuando el cliente se acerca a la caja y hace su pedido. El cajero toma el pedido y lo entrega a los cocineros. El cliente recibe un número por el cual será llamado cuando su comida esté lista. Los cocineros cuentan con cuatro waffleras eléctricas, dos de rejillas cuadradas y dos de diseño circular con una textura que asemeja líneas en zig zag. Los cocineros realizan los waffles de acuerdo al pedido y luego llaman al cliente por el número, comprobando que éste entregue el comprobante de compra.

## 3. PERFILES DE PUESTO

Cocinero
<p>Nivel de estudios mínimos: secundarios.</p> <p>Experiencia mínima: un año o más en empresas gastronómicas.</p> <p>Requisitos: persona limpia, ordenada y metódica, buen trato con el público, con disponibilidad para trabajar fines de semana.</p> <p>Tipo de contrato: de duración determinada.</p> <p>Jornada laboral: lunes a sábados de 17hs a 23 hs.</p> <p>Salario: \$15737</p>

#### Tareas

1. Determinación de cantidades de ingredientes a comprar periódicamente, según la previsión de consumos hecha por Dirección.
2. Control de cantidad y calidad de insumos. Control de stock semanal e informe del mismo.
3. Preparación de comidas, cocción, entrega a cliente. Control de tiempos de fabricación y cantidades.
4. Limpieza de zona de trabajo una vez concluida la tarea.

#### 4. FIGURA LEGAL

El emprendedor se inscribirá como Responsable Inscripto ante la AFIP, ya que los ingresos anuales previstos superan la categoría máxima del Monotributo. Dicho régimen permite tener empleados en relación de dependencia, los cuales serán dos.

#### 5. HABILITACIONES Y PERMISOS

Para operar en los distintos municipios es necesario que el Food Truck esté inscripto en dichos municipios además de contar con seguro de responsabilidad civil, poseer libreta sanitaria y certificado de curso de manipulación de alimentos de cada manipulador, respetar las leyes laborales vigentes con relación a los empleados que contraten y cumplir todas las normativas.

La empresa contratará un seguro que cuenta con

- Responsabilidad Civil
- Incendio Total
- Robo/ Hurto Total
- Destrucción Total

La libreta sanitaria y el curso de manipulación de alimentos son personales, por lo cual el empleador abonará a sus empleados los costos necesarios para su obtención. Ambos certificados tienen una vigencia anual y tienen un costo de \$136 y \$127 respectivamente.

## 6. INFRAESTRUCTURA

El trailer del Food Truck cuenta con las siguientes características:

- 3,10 largo m x 1,74 ancho m x 1,92 m alto.
- Carrocería monocasco en fibra de vidrio.
- Zócalo externo y detalles de terminación con chapa aluminio americana diamond plate.
- Ventana lateral y Portón trasero de 3 hojas.
- Un eje rodado 14"
- Cubiertas y llantas 0 km
- Sistema de acople con bocha de 2".
- Forrado interior en fibra de vidrio
- Instalación eléctrica interior
- Barra mostrador
- Pata timoner
- Rueda de auxilio
- Bandas blancas de los neumáticos
- Piso forrado en goma. Guardabarros americanos de aluminio, paredes internas sin forrar.
- La unidad cuenta con dos años de garantía y con toda la documentación para su patentamiento.
- Dos tanques de agua de 78 litros cada uno, estructura de fijación al chasis, kit eléctrico que comprende: bomba 12v, transformador 220/12v, filtro, acoples, gabinete y conexión completa del sistema.

Además, contará con 4 waffleras, dos de ellas con rejilla cuadrada y dos con diseño circular con una textura que asemeja líneas en zigzag. Para el comienzo de actividades del Food Truck, se estableció trabajar en lugares con conexión de electricidad, por lo cual la empresa no incurrirá en un gasto en electricidad en sí misma. Luego de un período de recupero de la inversión inicial, la empresa analizará la decisión de comprar un generador que le permita operar en lugares sin una red de abastecimiento de electricidad.

La empresa ofrecerá cuando sea necesario el mobiliario para que los clientes puedan sentarse y disfrutar de comida. El mobiliario constará de 3 mesas y 9 sillas.

## CAPÍTULO VII: PLAN FINANCIERO

La planificación financiera es clave en un plan de negocios, ya que a través de ella se puede analizar la viabilidad económica, posibles retornos sobre la inversión y conocer el volumen mínimo de ventas necesario para empezar a ganar dinero.

En el plan financiero es donde se integran todos los planes descriptos anteriormente y a través del cual puede verse en cifras la magnitud de cada elemento que formará parte de la puesta en marcha del negocio.

### 1. INVERSIÓN NECESARIA

Un punto crucial dentro del plan operativo es la determinación de los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto. Los requerimientos de inversión se presentan organizados por rubros y expresados en los valores de mercado vigentes al mes de octubre 2018.

#### A. Activos Fijos

La inversión necesaria en Activos Fijos es de \$453.897. Dicho monto cubre la compra del trailer, equipos, herramientas y mobiliario.

Tabla 22: Inversión inicial

	Precio unitario	Cantidad	Total
<b>Equipamiento</b>			\$ 451.459,00
Trailer	\$ 347.000,00	1	\$ 347.000,00
Heladera vertical exhibidora ( frente vidriado )	\$ 18.000,00	1	\$ 18.000,00
Ploteado exterior parcial	\$ 7.000,00	1	\$ 7.000,00
Sistema de agua	\$ 47.060,00	1	\$ 47.060,00
Calefón eléctrico	\$ 1.399,00	1	\$ 1.399,00
Sillas	\$ 1.200,00	9	\$ 10.800,00
Mesas	\$ 4.300,00	3	\$ 12.900,00
Waflleras	\$ 1.300,00	4	\$ 5.200,00
Matafuegos ABC	\$ 2.100,00	1	\$ 2.100,00
<b>Utensillos</b>			\$ 2.438,00
Pinza	\$ 185,00	4	\$ 740,00
Batidor	\$ 70,00	2	\$ 140,00
Balanza	\$ 280,00	2	\$ 560,00
Cucharon vertidor	\$ 105,00	4	\$ 420,00
Bowl	\$ 289,00	2	\$ 578,00
			\$ 453.897,00



## 2. PREVISIÓN DE VENTAS

Para el análisis de previsión de ventas se tuvo en cuenta la capacidad de producción de la empresa. En una hora se pueden producir 48 unidades, por lo que en un año la capacidad máxima de producción serían 82944 unidades. Dado que la empresa es nueva, se estima que las ventas para el primer año representarán el 60% de la capacidad productiva, aumentando con los años consecuencia de los esfuerzos de marketing.

Tabla 23: Previsión de ventas

Año	Ventas en función de la capacidad productiva	Unidades
1	60%	49766
2	65%	53913
3	70%	58060
4	75%	62208
5	80%	66355

Además, se consideró un período de temporada alta y un período de temporada baja. Debido a que la actividad del Food Truck está sujeta a un espacio libre, se considera que los meses donde hace más frío el público no suele elegir actividades al aire libre, en contraposición a cuando el clima es más cálido el público suele elegir este tipo de actividades además de un aumento en eventos privados como fiestas, casamientos, etc. Por lo cual en los meses de baja temporada se estima vender un 70% de las ventas previstas para ese año.

Tabla 24: Previsión de ventas año 1

Mes	Unidades	Ventas
Enero	4147	622.080,00
Febrero	4147	622.080,00
Marzo	4147	622.080,00
Abril	2903	435.456,00
Mayo	2903	435.456,00
Junio	2903	435.456,00
Julio	2903	435.456,00
Agosto	2903	435.456,00
Septiembre	2903	435.456,00
Octubre	4147	622.080,00
Noviembre	4147	622.080,00
Diciembre	4147	622.080,00
<b>Total</b>	<b>42301</b>	<b>6.345.216,00</b>

Por lo que la previsión de ventas resulta en:

Tabla 25: Previsión de ventas final

Año	Unidades	Ventas
1	42301	6.345.216,00
2	45826	8.936.179,20
3	49351	12.510.650,88
4	47692	17.425.549,44
5	50872	24.163.428,56

### 3. COSTOS DE FUNCIONAMIENTO

#### a. Costos variables

Los costos variables de la empresa están conformados en por los costos de materia prima y los costos de comercialización. La materia prima consiste en los alimentos para la elaboración de los waffles y los costos de comercialización consisten en el packaging necesario para la entrega del producto final.

Tabla 26: Costos variables waffle

Materia Prima	Unidad de medida	Costo por unidad	Costo total por insumo
Harina	Kg.	\$37,90	\$4,03
Huevos	Unidad	\$5,65	\$0,35
Manteca	Kg.	\$304,50	\$9,52
Leche	Litro	\$27,49	\$3,23
Descartable	Unidad	\$3,00	\$3,00
<b>Total</b>			<b>\$20,13</b>

El waffle junto con el packaging tiene un costo unitario de \$20.13.

Tabla 27: Costos variables waffle salado

Materia Prima	Unidad de medida	Costo por unidad	Costo total por insumo
Pimiento	Kg.	\$100,00	\$3,75
Rúcula	Unidad	\$10,00	\$0,13
Tomate	Kg.	\$30,00	\$3,00
Queso	Kg.	\$264,00	\$13,20
Papas	kg.	\$106,00	\$1,33
<b>Total</b>			<b>\$21,40</b>

Los agregados de la versión salada del waffle tienen un costo de \$21.40.

Por lo tanto, el waffle salado tiene un costo variable de \$41.53.

#### b. Costos fijos

Para realizar el análisis de costos fijos, se agruparán las erogaciones estimadas por áreas funcionales. Se excluyen los costos de los materiales e insumos dentro del área de Producción dado que la intención es basarse en los costos fijos que son necesario afrontar en el normal desenvolvimiento de las operaciones.

Tabla 28: Costos fijos totales

<b>Costos fijos totales</b>	<b>\$695.867,29</b>
Área Producción	\$379.450,00
Área Administración	\$316.417,29

El costo fijo total surge de la sumatoria de los costos fijos de cada departamento. La composición de los mismos se detalla a continuación.

- Costos Área administración

Tabla 29: Costos de Administración anuales

Costos de Administración anuales	\$316.417,29
Mano de obra	\$295.605,29
Seguro trailer	\$13.440,00
Publicidad	\$1.900,00
Página web	\$5.472,00

Los costos expuestos son anuales. Para la mano de obra se toma la Escala Salarial Empleados de Comercio donde el sueldo neto mensual correspondiente es \$24633,77 además es necesario contratar un seguro para el trailer. También se toman en cuenta costos de comercialización como publicidades pagas en las redes sociales y el mantenimiento de la página web.

Tabla 30: Sueldo empleado dirección

Concepto	Unidad	Base	Remuneración	Descuentos
Sueldo básico	36	\$829,42	\$29.859,12	
Jubilación	11%	\$29.859,12		\$3.284,50
Ley 19.032	3%	\$29.859,12		\$895,77
Obra Social	3%	\$29.859,12		\$895,77
FAECyS	0,50%	\$29.859,12		\$149,30
Totales				\$24.633,77

- Costos Área Producción

Tabla 31: Costos de Producción

Costos de Producción anuales	\$379.450,00
Mano de obra	\$377.688,00
Elementos de limpieza	\$1.236,00
Curso manipulación alimentos	\$254,00
Libreta sanitaria	\$272,00

Para la mano de obra en el área de producción se toma en cuenta la escala salarial de la Unión de trabajadores de Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República de Argentina. Donde estipula un sueldo base para el año 2018 para la categoría 4: Medio oficial - Panadero - Mucamas - Valet portero - Telefonista - Encargado depósito inventario - Oficial de oficios varios - Chofer y/o garajista – Bodeguero - Capataz comedor de Administración –Cocktelero - Planchadora a mano - Sandwichero y minuterero, es de \$15737. Para garantizar la higiene del Food Truck es necesario contar con los elementos de limpieza correspondientes. Así como los permisos necesarios para trabajar con alimentos, ambos son anuales y se consideran los dos empleados que tendrá la empresa.

### c. Depreciaciones

Dado que con el funcionamiento de la empresa los bienes de uso se desgastan es necesario considerar la depreciación de los mismos. Para calcularla se ha recurrido al método lineal según los siguientes valores de vida útil.

Tabla 32: Depreciaciones

Bienes de Uso	Vida útil
Máquinas y Equipos	10
Herramientas	5
Matafuegos	20 años
Muebles y útiles	10 años

Considerando la cantidad de vida útil de cada categoría, la depreciación anual total para cada una es

Tabla 33: Depreciaciones empresa

Bienes de Uso	Depreciación Anual
Equipos y maquinarias	\$41.475,90
Herramientas	\$185,80
Matafuegos	\$105,00
Muebles y útiles	\$550,00
<b>Total</b>	<b>\$41.766,70</b>

## 7. IMPUESTO A LA GANANCIA

El impuesto a las ganancias es un tributo que pagan tanto las personas físicas como jurídicas en función de sus ingresos anuales declarados. La alícuota es del 35%.

## 8. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Para llevar a cabo el proyecto es necesario una inversión de \$454.000, para lo cual el emprendedor aportará \$150.000. El resto de la inversión \$304.000 se financiará con el Banco Nación ya que es el que ofrece mejor financiación con una TNA 61% bajo la modalidad sistema francés a 36 meses. Se encuentra en el Anexo la simulación del préstamo.

## 9. CONSIDERACIONES PARA EL CÁLCULO DEL FLUJO DE FONDO

Para la previsión de ventas se tuvo en cuenta la capacidad productiva de la empresa y la estacionalidad de la actividad. Por lo que las ventas estimadas para el primer año representan el 60% de la capacidad productiva de la empresa, además que en los meses de baja temporada se prevén una disminución en las ventas del 30%. Por lo que las ventas del primer año serían 42302 unidades. Cada año las ventas aumentarán un 5% hasta llegar a representar el 80% de la capacidad productiva en el año 5. El costo variable del producto es \$41,53 y la empresa cuenta con costos fijos operativos de \$695.867,29 que corresponden a costos de administración y costos de producción. La inflación considerada para cada período es del 30%, afectando a todos los ítems mencionados anteriormente.

La inversión necesaria para comenzar la actividad es de \$ 453.897, que corresponde a la compra del trailer, mobiliario y herramientas. Dichos quipos poseen una depreciación anual total de \$ 41.766,70. Para afrontar la inversión inicial, la empresa tomó un préstamo por \$304.000 a 36 meses, por lo que anualmente paga 222.845,88 en concepto de amortización e intereses. La alícuota del impuesto a ganancias es 35% y se considera como tasa de costo de capital, la inversión más atractiva donde la empresa podría invertir si no fuera en este proyecto que es la TNA 48% ofrecida hoy en día por un plazo fijo en Argentina.

## 10. CRITERIO DE DECISIÓN

Hay diferentes criterios para decidir la conveniencia de realizar o no un proyecto. El principal es el valor actual neto, también conocido como valor de actualización, por el cual es posible calcular el valor presente de un determinado número de flujos futuros. Luego tenemos la TIR que es la tasa interna de retorno, es el tipo de interés en el que el Valor Actual Neto se hace cero. Lo que quiere decir que es la tasa de interés mínima que debe poseer una inversión, ya que la empresa no gana ni pierde dinero a esa tasa de interés. Si la TIR es alta, estamos ante un proyecto empresarial rentable, que supone un

retorno de la inversión equiparable a unos tipos de intereses altos que posiblemente no se encuentren en el mercado. Sin embargo, si la TIR es baja, posiblemente la empresa podría encontrar otro destino para su dinero.

Como podemos observar en la Tabla 35 el proyecto posee un VAN de \$7.629.621,80 y una TIR que supera ampliamente la tasa de costo de capital. Para que la empresa no genere pérdidas ni ganancias, es decir el punto de nivelación, es necesario vender 5902 unidades en el primer año, lo que representa el 6% de la previsión de ventas. Esto se debe a una estructura de costos fuertemente ligada a los costos variables y no a los costos fijos. En conclusión, el proyecto es viable financieramente.

Tabla 34: Flujo de Fondos

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		6.345.216,00	8.936.179,20	12.510.650,88	17.425.549,44	24.163.428,56
Costo de Ventas		1.756.778,80	2.474.130,15	3.463.782,21	4.351.558,32	6.034.160,87
Costos fijos		640.262,00	832.340,60	1.082.042,78	1.406.655,61	1.828.652,30
Resultado Neto		3.948.175,20	5.629.708,45	7.964.825,89	11.667.335,51	16.300.615,39
Depreciaciones		41.766,70	41.766,70	41.766,70	41.766,70	41.766,70
Resultado antes de Impuestos		3.906.408,50	5.587.941,75	7.923.059,19	11.625.568,81	16.258.848,69
Impuesto Ganancias		1.367.242,97	1.955.779,61	2.773.070,72	4.068.949,08	5.690.597,04
Neto		2.539.165,52	3.632.162,14	5.149.988,48	7.556.619,72	10.568.251,65
Flujo de Fondos de Operaciones		2.580.932,22	3.673.928,84	5.191.755,18	7.598.386,42	10.610.018,35
Inversión	- 453.897,00					
Préstamo	304.000,00	- 222.845,88	- 222.845,88	- 222.845,88		
Flujo de inversión	- 149.897,00	- 222.845,88	- 222.845,88	- 222.845,88		
Flujo de Fondos	- 149.897,00	2.358.086,34	3.451.082,96	4.968.909,30	7.598.386,42	10.610.018,35
VAN	7.629.621,80					
TIR	1619%					

## CONCLUSIÓN

El trabajo de investigación tenía por objetivo plantear todas las herramientas para la creación de una pequeña empresa de gastronomía móvil. Considero que todos los aspectos cubiertos en el trabajo proporcionan dichas herramientas, las cuales le brindarán una gran ventaja competitiva a la empresa frente a sus competidores.

Se hizo foco en la mezcla de marketing, se decidió crear un personaje con narrativa para lograr un vínculo emotivo entre consumidor y producto. Invitando a todo tipo de público, ya sea chicos como grandes. Se creó un producto gastronómico original, con variantes dulces y saladas, con distintos tipos de formas y texturas. Se diseñó un Food Truck único en Mendoza, llamativo, simpático y con una visión más amplia de los negocios. Creando de esta manera una experiencia única para el cliente que sin dudas se ve reflejada en la imagen y en la marca de la empresa.

También se tuvieron en cuenta aspectos operacionales para garantizar el mayor nivel de eficiencia en cuanto a recursos y tiempo, determinando la capacidad productiva de la empresa.

Y por último se analizó la viabilidad financiera, que arroja un resultado más que favorable. El proyecto es sin duda una inversión muy atractiva, logrando al año recuperar el dinero de la inversión inicial y con capacidad de cancelar todas las deudas adquiridas. Lo que deja la posibilidad o interrogante de seguir expandiendo este modelo de negocios para lograr ser el líder indiscutido en gastronomía móvil en Mendoza.



## REFERENCIAS

OCAÑA, Hugo Ricardo, (2016), *“Dirección Estratégica de los Negocios”*, Buenos Aires: Dunken.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, (2007), *“Marketing, Versión para Latinoamérica, Decimoprimer edición”*, México: Pearson Educación.

MALHOTRA, NARESH K., (2004), *“Investigación de Mercado, cuarta edición”*, México: Pearson Educación.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

FRIEND, G. & ZEHLE, S., (2008), *“Cómo diseñar un plan de negocios”*. Colección finanzas y negocios de The economist. Primera Edición. Buenos Aires: Cuatro Media.

POSSAMAI de MÉNDEZ CASARIEGO, María, (2013), *“Trabajo de Investigación. Orientación y lineamientos para su presentación”*, Mendoza: Facultad de Ciencias Económicas.

VAN HORNE, James (2010), *“Fundamentos de Administración Financiera”*. 13va edición, Mexico. Editorial Pearson.

## PAGINAS WEB CONSULTADAS

- <http://www.analisisfoda.com>
- <http://www.matrizfoda.com/dafo/>
- <http://www.matrizbcg.com>
- <http://economipedia.com>
- <https://recetasdeviajes.com>
- <http://amegam.com>
- <http://www.mactrail.com>
- [https://boe.mendoza.gov.ar/publico/pdf\\_pedido/51235](https://boe.mendoza.gov.ar/publico/pdf_pedido/51235)
- <https://www.clarin.com/economia>
- <https://www.apertura.com/emprendedores>
- <https://neuvoo.com.ar/salario/salario-cocinero>
- <http://www.uthgramendoza.com.ar/assets/escala-fehgra.pdf>
- <http://www.afip.gob.ar/monotributo/documentos/categorias20180101.pdf>

- <https://www.elsol.com.ar/la-moda-de-los-food-truck-en-argentina-es-negocio.html>
- <http://www.hcdmza.gob.ar/proy/viewer.php?nro=73342>

## ANEXO A: PREVISIÓN DE VENTAS

Tabla 35: Ventas año 1

Mes	Unidades	Ventas
Enero	4147,2	622.080,00
Febrero	4147,2	622.080,00
Marzo	4147,2	622.080,00
Abril	2903,04	435.456,00
Mayo	2903,04	435.456,00
Junio	2903,04	435.456,00
Julio	2903,04	435.456,00
Agosto	2903,04	435.456,00
Septiembre	2903,04	435.456,00
Octubre	4147,2	622.080,00
Noviembre	4147,2	622.080,00
Diciembre	4147,2	622.080,00
<b>Total</b>	<b>42301,44</b>	<b>6.345.216,00</b>

Tabla 36: Ventas año 2

Mes	Unidades	Ventas
Enero	4492,8	876.096,00
Febrero	4492,8	876.096,00
Marzo	4492,8	876.096,00
Abril	3144,96	613.267,20
Mayo	3144,96	613.267,20
Junio	3144,96	613.267,20
Julio	3144,96	613.267,20
Agosto	3144,96	613.267,20
Septiembre	3144,96	613.267,20
Octubre	4492,8	876.096,00
Noviembre	4492,8	876.096,00
Diciembre	4492,8	876.096,00
<b>Total</b>	<b>45826,56</b>	<b>8.936.179,20</b>

Tabla 37: Ventas año 3

Mes	Unidades	Ventas
Enero	4838,4	1.226.534,40
Febrero	4838,4	1.226.534,40
Marzo	4838,4	1.226.534,40
Abril	3386,88	858.574,08
Mayo	3386,88	858.574,08
Junio	3386,88	858.574,08
Julio	3386,88	858.574,08
Agosto	3386,88	858.574,08
Septiembre	3386,88	858.574,08
Octubre	4838,4	1.226.534,40
Noviembre	4838,4	1.226.534,40
Diciembre	4838,4	1.226.534,40
<b>Total</b>	<b>49351,68</b>	<b>12.510.650,88</b>

Tabla 38: Ventas año 4

Mes	Unidades	Ventas
Enero	5184	1.708.387,20
Febrero	5184	1.708.387,20
Marzo	5184	1.708.387,20
Abril	3628,8	1.195.871,04
Mayo	3628,8	1.195.871,04
Junio	3628,8	1.195.871,04
Julio	3628,8	1.195.871,04
Agosto	3628,8	1.195.871,04
Septiembre	3628,8	1.195.871,04
Octubre	5184	1.708.387,20
Noviembre	5184	1.708.387,20
Diciembre	5184	1.708.387,20
<b>Total</b>	<b>47692,8</b>	<b>17.425.549,44</b>

Tabla 39: Ventas año 5

Mes	Unidades	Ventas
Enero	5529,6	2.368.963,58
Febrero	5529,6	2.368.963,58
Marzo	5529,6	2.368.963,58
Abril	3870,72	1.658.274,51
Mayo	3870,72	1.658.274,51
Junio	3870,72	1.658.274,51
Julio	3870,72	1.658.274,51
Agosto	3870,72	1.658.274,51
Septiembre	3870,72	1.658.274,51
Octubre	5529,6	2.368.963,58
Noviembre	5529,6	2.368.963,58
Diciembre	5529,6	2.368.963,58
<b>Total</b>	<b>50872,32</b>	<b>24.163.428,56</b>

## ANEXO B: PRÉSTAMO

Banco Nación

Monto financiado \$304.000

TNA 61%

Sistema Francés

36 meses

Tabla 40: Préstamo

Mes	Cuota	Interés	Amortización	Saldo
0				304.000,00
1	18.570,49	15.455,03	3.115,46	300.884,54
2	18.570,49	15.296,65	3.273,84	297.610,70
3	18.570,49	15.130,21	3.440,28	294.170,41
4	18.570,49	14.955,31	3.615,18	290.555,23
5	18.570,49	14.771,51	3.798,98	286.756,25
6	18.570,49	14.578,38	3.992,11	282.764,14
7	18.570,49	14.375,42	4.195,07	278.569,07
8	18.570,49	14.162,15	4.408,34	274.160,74
9	18.570,49	13.938,04	4.632,45	269.528,28
10	18.570,49	13.702,53	4.867,96	264.660,32
11	18.570,49	13.455,05	5.115,44	259.544,87
12	18.570,49	13.194,98	5.375,51	254.169,37
13	18.570,49	12.921,70	5.648,79	248.520,57
14	18.570,49	12.634,52	5.935,97	242.584,60
15	18.570,49	12.332,74	6.237,75	236.346,85
16	18.570,49	12.015,62	6.554,87	229.791,98
17	18.570,49	11.682,38	6.888,11	222.903,86
18	18.570,49	11.332,19	7.238,30	215.665,57
19	18.570,49	10.964,20	7.606,29	208.059,28
20	18.570,49	10.577,51	7.992,98	200.066,30
21	18.570,49	10.171,15	8.399,34	191.666,96
22	18.570,49	9.744,14	8.826,35	182.840,62
23	18.570,49	9.295,42	9.275,07	173.565,55
24	18.570,49	8.823,89	9.746,60	163.818,94
25	18.570,49	8.328,38	10.242,11	153.576,83
26	18.570,49	7.807,68	10.762,81	142.814,02
27	18.570,49	7.260,51	11.309,98	131.504,04
28	18.570,49	6.685,52	11.884,97	119.619,07
29	18.570,49	6.081,30	12.489,19	107.129,89
30	18.570,49	5.446,37	13.124,12	94.005,77

31	18.570,49	4.779,15	13.791,34	80.214,43
32	18.570,49	4.078,01	14.492,48	65.721,95
33	18.570,49	3.341,23	15.229,26	50.492,70
34	18.570,49	2.566,99	16.003,50	34.489,20
35	18.570,49	1.753,39	16.817,10	17.672,10
36	18.570,49	898,43	17.672,10	0,00

