



Universidad de
San Andrés

Trabajo Final de Graduación del MBA

FOOD TRUCK DE PIZZA AL CORTE

Por:

Gabriel Martinelli

Mentor:

Luis Ricardo Castiella

Victoria, Provincia de Buenos Aires, 27 de abril de 2015

1. Resumen Ejecutivo.	3
2. La oportunidad del negocio.	4
3. Análisis de la Industria y los productos.	
3.1 Análisis del mercado de Ferias en la Ciudad de Bs. As.	6
3.2 Análisis del negocio de la gastronomía en Ferias.	12
3.3 Análisis de mercado de comida al paso y en especial de pizza.	15
4. La propuesta de valor.	
Descripción de los fundamentos que permitirán capturar valor con el Negocio a desarrollar.	26
5. Investigación y análisis de mercado.	
5.1 Clientes.	28
5.2 Tamaño y tendencia del mercado.	29
5.3 Competencia.	30
6. Plan de Marketing.	
6.1 Análisis FODA.	32
6.2 Análisis de las 4P's de Porter.	33
6.3 Análisis del modelo de rivalidad ampliada de Porter.	37
7. Costos e Inversiones.	
7.1 Análisis de los costos fijos y variables.	39
7.2 Fuente de ingresos y egresos.	41
7.3 Detalle de inversiones y Cash Flow.	42
7.4 P&L Proyectado y escenario VAN cero.	44
7.5 Costo de salida y estrategia de financiamiento.	46
8. Implementación.	
8.1 Capacitación.	48
8.2 Etapas de implementación.	48
8.3 Riesgos.	50
8.3.1 Establecer un contrato laboral para trabajo temporario.	52
8.3.2 Cumplimiento de normativas de seguridad e higiene	52
8.4 Aspecto societario.	52
9. Conclusiones.	53
10. Anexos.	54

1. Resumen Ejecutivo.

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

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

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

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

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

2. La oportunidad del negocio.

En la Argentina la industria de Ferias y Congresos representa un negocio cercano a los 6.000 millones de pesos al año¹, con un total de más 300 Ferias y 2.000 Congresos en el mismo plazo, concentrándose la mayor parte en la Ciudad de Buenos Aires. Estos eventos tienen la particularidad de convocar a una gran cantidad de público en un espacio de tiempo acotado.

A modo de ejemplo la Feria del Libro recibe en promedio 1,1 millones de visitantes en tan sólo 21 días, la Feria de Ganadería unas 800.000 personas en sólo 13 días o Tecnópolis que recibió a 4 millones de personas en 81 días.²

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

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

A raíz de que la Ciudad de Buenos Aires aún no tiene presente una reglamentación que permita la comercialización de productos bajo este formato en la vía pública, pequeños emprendedores fanáticos de este modelo han creado una asociación (En Facebook: Asociación-Argentina-de-Food-Trucks)³ para aunar esfuerzos en pos de que finalmente existan los permisos para transitar en el ámbito de CABA. Mientras esto no suceda, han detectado una oportunidad de instalarse en lugares donde haya gran concentración de público y en ámbitos privados, como son las Ferias y Congresos.

Respecto a la pizza puede decirse que es una comida popular, arraigada al hábito del consumo argentino y que puede consumirse a cualquier hora y en

¹ <http://forbesargentina.infonews.com/la-vidriera-de-las-empresas/> (consultado el 18-1-2015)

² <http://www.lanacion.com.ar/1680227-los-eventos-pasan-y-los-beneficios-quedan> (consultado el 12-4-2014)

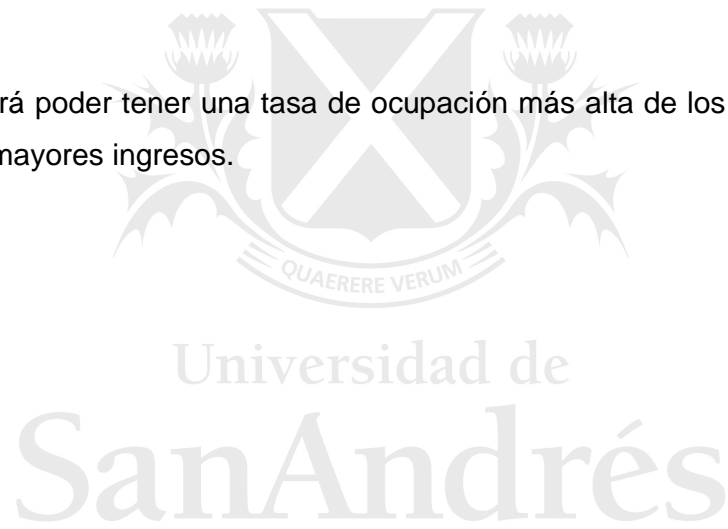
³ <https://www.facebook.com/pages/Asociaci%C3%B3n-Argentina-de-Food-Trucks/512303645531627?fref=ts>

cualquier lugar. Generalmente se vende a precios accesibles y es un producto que abarca un target objetivo bien amplio.

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

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

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



3. Análisis de la Industria y los productos.

3.1 Análisis del mercado de Ferias en la Ciudad de Bs. As.

Entorno económico de la Argentina

Según informe del Banco Mundial⁴ Argentina posee un PBI de USD 510.000 millones, situándose entre una de las economías más grandes de América Lantina. Desde el año 2000 al 2011 la clase media ha crecido del 34 al 56% de la población. Según el censo del 2010 Argentina tiene una población de más de 40 millones de habitantes. El gobierno actualmente tiene una política de gasto social en programas como la Asignación Universal por Hijo que alcanza al 9,3% de la población. El índice de desempleo fue del 7,1% en el año 2013, 7,6% en el 2014 y se estima que se mantendrá en esos valores para el 2015. Argentina mantendrá para el 2015 un nivel de inflación cercano al 35% y el acuerdo de paritarias se estima que acordarán en un valor similar.

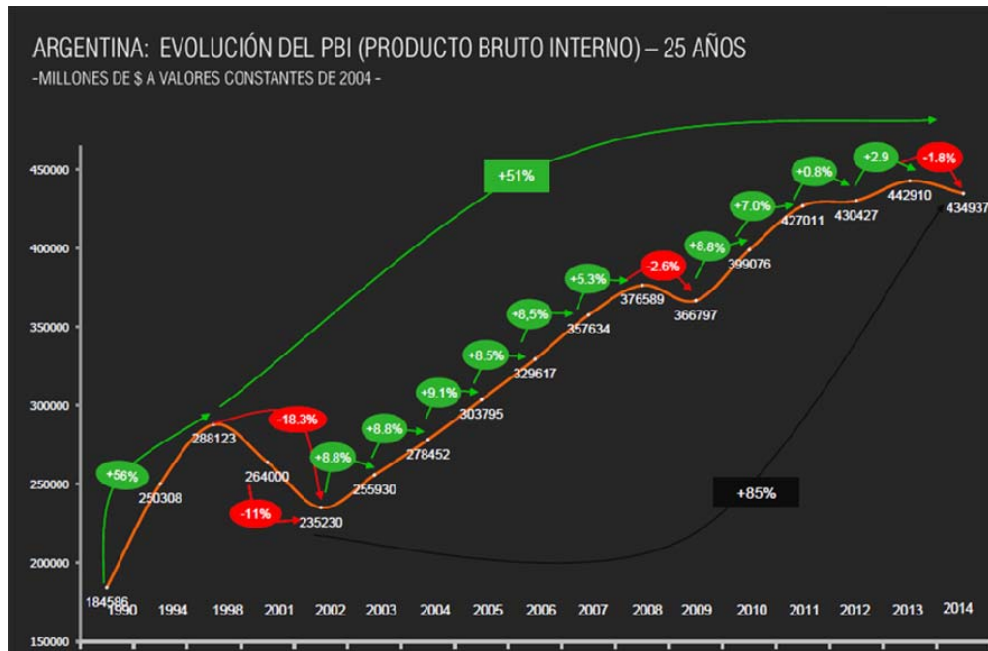
En el gráfico 1 puede verse la evolución del PBI en la Argentina en los últimos 25 años. En el mismo podrá observarse que el PBI de la Argentina ha crecido un 85% desde la crisis del 2002 con la salida de la convertibilidad de la moneda hasta el año 2014, pasando de 235.230 millones de pesos a 434.937 millones de pesos en el 2014, donde el PBI cayó un 1,8%.

Cabe destacar que en el año 2009 el país se vio afectado por la crisis producida por la insolvencia en Grecia y la vulnerabilidad fiscal-financiera de Portugal, que luego trasladaría sus consecuencias a varios países de Europa, produciendo una depreciación del 15% del euro en poco tiempo.⁵

⁴ <http://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview> (22-3-2015)

⁵ http://www.ieco.clarin.com/economia/consecuencias-crisis-europea-Argentina_0_266373583.html (17-4-2015)

Grafico 1



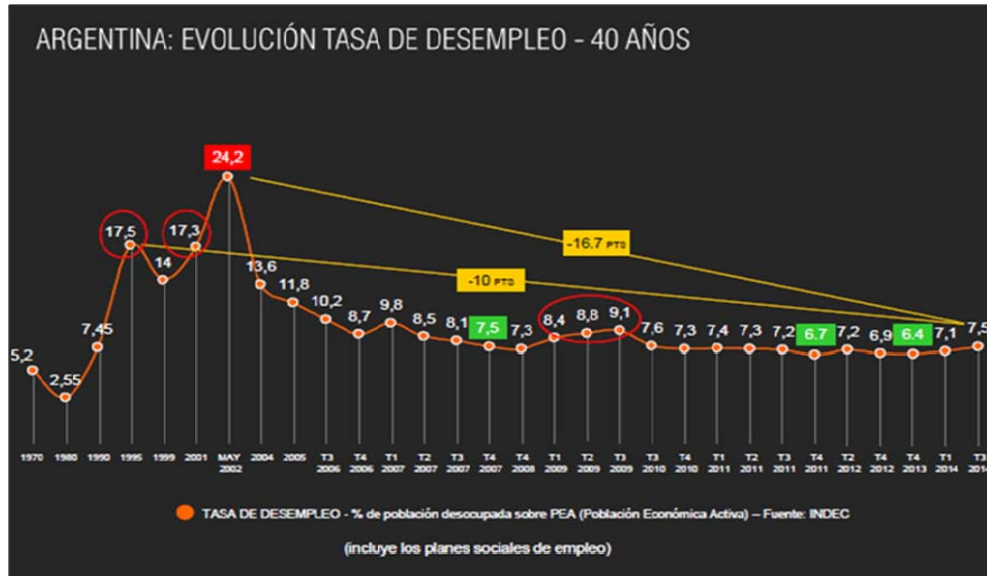
(Fuente: Consulta W en base a datos del INDEC / Ministerio de Economía).

En el país se tomaron algunas medidas para enfrentar la crisis, que afectaron fuertemente las exportaciones. Entre las principales medidas se encuentran acciones de antidumping, licencias no automáticas y también algunas trabas a las importaciones.

Respecto a los niveles de desempleo del país, en el gráfico 2 puede observarse la evolución de la tasa de desempleo en los últimos 40 años, donde se encuentra una caída del 16,7 puntos desde el año 2002 al 2014, llegando al 7,5%, es el valor máximo en los últimos 4 años.

Cabe mencionar que el Gobierno aplica fondos en planes sociales para las distribuir el ingreso entre las clases sociales menos pudientes, entre los cuales se encuentra los desocupados.

Gráfico 2



(Fuente: Consulta W en base a datos del INDEC / Ministerio de Economía).

Mercado de Ferias y Congresos.

La industria de Ferias y Congresos, que es el mercado en el cual va a desarrollarse el negocio, ha tenido un fuerte crecimiento en la Argentina en los últimos 10 años.

El negocio de las exposiciones, ferias y congresos datan del año 1800, siendo muy variadas las temáticas que son expuestas en las mismas, desde la tan conocida Feria de Ganadería en la Rural como también puede verse temáticas específicas como turismo de montaña o feria del automóvil.

La actualidad marca un negocio cercano a los 6.000 millones de pesos⁶ transformándose no sólo en lugares donde las Marcas y la Industria exponen todo su potencial sino también se ha transformado en un indicador económico del país. En el 2013 se desarrollaron 308 ferias donde la de Ganadería es una de las más atrayentes, junto con la Feria del libro.

⁶ <http://forbesargentina.infonews.com/la-vidriera-de-las-empresas/>

En el anexo 1 puede verse información acerca de la evolución que ha tenido la industria en los últimos años en la Argentina, como así también información segmentada por distritos. Se aprecia un marcado crecimiento del número de Ferias a través de los años.

Según el informe estadístico del año 2013 elaborado por ICCA⁷ (International Congress and Convention Association), podemos ver el ranking de los países con más Ferias en el año, encontrándose en el primer lugar a los Estados Unidos con 829 Ferias y en el puesto 17° a la Argentina con 223 Ferias, sobre un total de 104 país, sumando un total de 11.685 Ferias en todo el mundo.

Respecto al ranking de Ferias por Ciudades, París se encuentra en el primer puesto con 204 Ferias y Buenos Aires en el puesto 14° con 113 Ferias por año, sobre un total de 371 ciudades. Si miramos específicamente, en nuestro continente la Argentina ocupa el puesto nro 4°, detrás de USA, Canadá y Brasil. (Ver Anexo 2)

Para finalizar, lo más destacado tiene que ver con que la ciudad de Buenos Aires, es la primera ciudad con más Ferias de todo el continente, con 113 Ferias en el año, este dato es sumamente importante ya que nos muestra la relevancia que tiene la ciudad para este tipo de industria.

En el siguiente cuadro es de elaboración propia en base a la información obtenida de La Rural y la revista Ferias & Congresos, puede apreciarse el calendario de los principales eventos con un detalle de la cantidad que asisten a los mismos.

⁷ www.iccaworld.com

CALENDARIO DE FERIAS

EVENTO	PREDIO	FECHA	DURACIÓN DIAS	VISITANTES	VISITANTES X DIA
BAFWEEK	LA RURAL	DEL 26 DE FEBRERO AL 1 DE MARZO	4	38.000	9.500
LLOLAPALOOZA	HIPODROMO DE S.ISIDRO	DEL 21 AL 22 DE MARZO	2	140.000	70.000
NUESTROS CABALLOS	LA RURAL	DEL 21 AL 24 DE MARZO	4	76.832	19.208
FERIA INTERNACIONAL DEL LIBRO	LA RURAL	DEL 25 DE ABRIL AL 13 DE MAYO	19	1.120.000	58.947
FERIA PURO DISEÑO	LA RURAL	DEL 21 AL 26 DE MAYO	6	59.700	9.950
ARTEBA	LA RURAL	DEL 24 AL 27 MAYO	4	110.150	27.538
EXPOVIVIENDA	LA RURAL	DEL 4 AL 8 DE JUNIO	5	97.873	19.575
SALON INTERNACIONAL DEL AUTOMOVIL	LA RURAL	DEL 20 AL 30 DE JUNIO	11	564.706	51.337
CAMINOS Y SABORES	LA RURAL	DEL 6 AL 9 DE JULIO	4	100.000	25.000
EXPOSICIÓN RURAL	LA RURAL	DEL 18 AL 30 DE JULIO	13	800.000	61.538
FERIA INTERNACIONAL DE CAZA	LA RURAL	DEL 17 AL 25 DE AGOSTO	9	52.538	5.838
FERIA INTERNACIONAL DE TURISMO	LA RURAL	DEL 14 AL 17 DE SEPTIEMBRE	4	92.035	23.009
EXPOUNIVERSIDAD	LA RURAL	DEL 25 AL 29 DE SEPTIEMBRE	5	69.800	13.960
FERIAS COAS DE LAS NACIONES	LA RURAL	DEL 15 AL 25 DE NOVIEMBRE	11	100.000	9.091
PERSONALFEST	GEBA	DEL 8 AL 9 DE NOVIEMBRE	2	50.000	25.000
TECNÓPOLIS	PQUE. DEL BICENTENARIO	DEL 17 DE AGOSTO AL 2 DE NOVIEMBRE	80	4.700.000	58.750

Fuente: Investigación propia en internet

Los expositores extranjeros han caído en su participación en este tipo de eventos, debido a las restricciones del país en materia de limitaciones respecto a poder operar en moneda extranjera.

La industria de Ferias y Congresos es importante ya que genera actividad a muchos eslabones de la cadena, desde Hotelería, gastronomía y recursos humanos, como promotoras, personal técnico, limpieza, etc ; generando empleo para más de 28.000 personas en todo el país⁸.

Respecto a la cobertura geográfica cabe mencionar que si bien existen plazas importantes como La Plata, Rosario, Santa Fe y Córdoba, el negocio más grande se da en la Ciudad de Buenos Aires. Adicionalmente se sumó hace unos años el Parque del Bicentenario en la Ciudad de Villa Martelli (GBA) donde se realizó la muestra de Tecnópolis, evento que convocó a más de 4 millones de personas en los 80 días de abarcó el mismo.

Cabe destacar también que en otras zona fuera de la ciudad de Buenos Aires, existen epicentros donde se realizan actividades de este tipo, tal es el caso del municipio de Pilar, donde se llevan a cabo, entre otras, el desfile de autos clásicos, y la exposición de Estilo Pilar.

⁸ <http://forbesargentina.infonews.com/la-vidriera-de-las-empresas/> (19-1-2015)

Los predios más importantes en la Ciudad de Buenos Aires son La Rural, el Centro Costa Salguero y el Centro de Exposiciones. La feria de la Rural, una de las más importantes, convocó a un total de 800.000 visitantes, (año 2013).

El Salón Internacional del Automóvil, en su sexta edición, la visitaron 560.000 personas en 11 días, en esta feria se invirtieron 67 millones de pesos. En el caso de la Feria del Libro, pasaron cerca de 1 millón de personas⁹.

Buenos Aires presenta un gran atractivo y potencial para el desarrollo de Ferias y Congresos, tal como lo demuestra el informe ICCA¹⁰, donde aparece como la primer Ciudad en América, en cantidad de eventos desarrollados. Cabe mencionar que la ciudad de Buenos Aires presenta un gran potencial de crecimiento en materia de Ferias si tenemos en cuenta que la industria del Turismo afecta positivamente esta actividad ya que forma parte de los atractivos que presenta la Ciudad. Según datos recogidos de IECO, durante el 2014 visitaron la Ciudad un total de 8 millones de turistas, siendo los visitantes extranjeros un 1,7 millones, un 4,3% más que en el año 2013.¹¹

La Ciudad viene escalando posiciones en el ranking elaborado por TripAdvisor, ubicándose en el 8° puesto de las 25 ciudades más votadas por los usuarios.¹² Uno de los motivos, mencionado en el informe, respecto a uno de los atractivos que tiene la Ciudad, es lo que tiene que ver con Ferias, como es el caso de La Feria del libro, que se lleva adelante desde el 23 de abril de 2015 en La Rural, y también el caso de la muestra gastronómica Masticar, a partir del 16 de abril en el Predio Ferial Dorrego.

⁹ <http://forbesargentina.infonews.com/la-vidriera-de-las-empresas/> (19-1-2015)

¹⁰ www.iccaworld.com

¹¹ http://www.ieco.clarin.com/marketing-y-publicidad/gobierno-porteno-industria-turismo-campana-Don-extranjeros_0_1339066451.html

¹² http://www.clarin.com/sociedad/ranking_mundial-ciudades-turismo-populares-trip_advisor_0_1330666936.html

3.2 Análisis del negocio de la gastronomía en Ferias.

Evolución de la industria gastronómica.

Hasta los años 80, la gastronomía era sinónimo de especialización, esto quiere decir que si una persona quería tomar un café iba a un bar o si quería una pizza iba a una pizzería o si quería un trago iba a una confitería o a un bar.

Ya en los años 90 hubo un cambio orientado a crear el concepto de pizza café, que brindaba al cliente toda la propuesta completa, quizás sin ser especialista en ninguna en particular, en esta etapa era común que una persona pudiera estar tomando un café teniendo en otra mesa una persona comiendo unos raviolos. Entre las cadenas que más se destacaron, están Plaza del Carmen y Aromi.

En el año 2001, en parte producto de la enorme crisis económica que vivió la Argentina y en parte por un cambio en las preferencias del consumidor este formato de pizza café entró en decadencia. En el sector afirman que los clientes decidieron volcarse nuevamente a la especialización¹³. Los locales comenzaron a reducir sus cartas como así también sus metros cuadrados ociosos, pero no fue tan sencillo pasar de una modelo a otro ya que uno de los puntos clave es la ambientación del lugar, y muchos dejaron los locales con el mismo estilo y con tiempo se vieron obligados a cerrar porque el negocio ya no les rendía.

¹³ <http://www.lanacion.com.ar/1506968-los-creadores-del-pizza-cafe-retoman-la-tradicion>

Principales cambios en la gestión de los nuevos locales.

	MODELO PIZZA CAFÉ (90's)	MODELO ESPECIALIZADO (00's)
MENÚ	Se caracterizaba por tener un menú largo, de más de 200 platos, y todos terminaban teniendo un sabor parecido.	Ofrece un menú variado de gustos, que combina las tradicionales con propuestas gourmet.
RRHH	El costo del personal era clave en la economía del pizza café, que tenía cocinero, pastelero y pizzero.	Trabaja con menos personal, gracias a una oferta gastronómica concentrada.
NOMBRE	Apostó a los nombres españoles (Tajo, Ebro, Duero, Plaza del Carmen), en línea con el origen de sus dueños.	Conserva los mismos dueños, pero éstos apuestan a salir de la asociación con la hispanidad.
DECO	Respondía a la estética de los 90's , combinando mármol, madera, lámparas dicroicas y potus.	Apuesta al vintage, con las venecitas a la cabeza, y a la decoración más despojada en todo el local.

Fuente: <http://www.lanacion.com.ar/1506968-los-creadores-del-pizza-cafe-retoman-la-tradicion>

A partir del año 2002 la Argentina sufrió un cambio importante a raíz de la devaluación de la moneda, situación que hizo propicia la llegada de turistas al país, favoreciendo a distintos sectores, tales como la hotelería y la gastronomía.

Cabe destacar que la gastronomía tiene mayor volumen de negocio en aquellas ciudades donde la actividad económica y financiera pesan más en el PBI total del país, tal es el caso de la Ciudad de Buenos Aires, Rosario y Córdoba, acumulando entre las tres el 70% de total de la actividad¹⁴.

El consumidor argentino tiene costumbres muy arraigadas a la gastronomía, tal es así que sus hábitos hacen que muchas reuniones de trabajo o charlas entre amigos sean llevadas a cabo en bares o restaurantes. La propuesta de menús es muy amplia, van desde el sushi hasta la pasta y las pizzas. Algunas zonas en la Ciudad de Buenos Aires, tales como Palermo Hollywood o Puerto Madero, dan cuenta de esto.

¹⁴ <http://franquiaweb.eurofull.com/shop/detallenot.asp?notid=94>

Parte del crecimiento del sector gastronómico del país y en particular la Ciudad de Buenos Aires, fue impulsado a través de exitoso sistema de franquicias, que ha permitido a personas con cierto capital y ánimo de emprender, sumarse al éxito de cadenas de retail que a través de este sistema buscan un fuerte apalancamiento en la expansión de su cadena. Algunas de las marcas que más impulsaron este negocio fueron McDonald's, Mostaza, Havanna, Bonafide y Café Martinez.

La industria del franchising tiene un marco regulatorio establecido por la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias, y en la última reforma del Código Civil, se contempla este sistema. El sistema de franquicias, en su conjunto, suma 500 empresas y más de 20.000 locales, con un nivel de facturación cercano a los \$ 50.627 millones (fuente: Asociación Argentina de Marcas y Franquicias años 2012), el rubro gastronómico tiene una participación del 38%.

Análisis del negocio de la gastronomía dentro las Ferias y Congresos.

Se detallan a continuación algunos números del negocio gastronómico en Ferias, a través de una entrevista personal realizada a Horacio Peñaflor, Ex Gerente de Servicios FERIALES de La Rural.

En la Feria del libro del año 2014, la cual fue visitada por cerca de 1 millón de personas, la gastronomía facturó cerca de 3,6 millones de pesos en los 19 días de duración. Recientemente se realizó la Expo Tatoo Show (del 6 al 8 de marzo de 2015), a la cual asistieron 40.000 personas y en donde la gastronomía generó un volumen de facturación de \$800.000 pesos. Entre las propuestas se encontraba, Pizza Cero, un puesto de Panchos y un local de la Brioche Doree.

El 60% del negocio de gastronomía se lo llevó Pizza Cero, presente con su formato de tráiler gastronómico.

Otros de los datos que se obtuvo de la reunión con Horacio Peñaflor, teniendo en cuenta los más 10 años de trayectoria que tenía¹⁵ al frente de los servicios de gastronomía en La Rural, y los más de 30 en la misma industria, tiene que ver con una estimación que hizo de la facturación que un Food Truck de pizza al corte podría facturar en la Feria de Ganadería, siendo la misma cercana a los \$300.000 pesos en los 11 días que dura el evento.

3.3 Análisis de mercado de comida al paso y en especial de pizza.

Según la nota publicada por el diario Clarín¹⁶ del 3 de mayo de 2013, el 87% del los porteños, suele comer al paso. Tal es así que el mercado creció el 8% anual, atrayendo a Marcas que pretenden capturar una cuota de este Mercado, como es el caso de la llegada al país de Wendy's, KFC, con la propuesta de pollo frito; Subway con más de 150 locales en el país, o también la entrada al mercado del Fast Food de los dueños de la cadena Kansas, con su propuesta Burger 54¹⁷.

El informe indica que el consumo de comida al paso es transversal a todas las clases sociales y que tiene que ver por un lado a un tema económico, ya que se tratan de propuestas más baratas que otras propuestas gastronómicas y también tiene que ver con un sentido de estilo de vida frenético que impone la ciudad y de los cuales algunos adoptan como hábito.

En línea con lo anterior puede verse una fuerte tendencia a la llamada comida al paso, que no se trata de otra cosa que una comida rápida, económica y a la cual se le destina poco tiempo.

Dentro de la Ciudad de Buenos Aires, la zona del Microcentro porteño, conformada en su mayor parte por los barrios de San Nicolas, parte de Montserrat y Retiro, es el epicentro del mundo de oficinas donde trabajan miles

¹⁵ Horacio Peñaflor, falleció días después de la entrevista. Fue una de las víctimas del accidente aéreo del 20 de marzo en costas uruguayas.

¹⁶ http://www.clarin.com/sociedad/fast-llegan-cadenas-version-saludable_0_912508842.html

¹⁷ <http://www.apertura.com/emprendedores/Los-duenos-de-Kansas-entran-al-mercado-de-la-comida-rapida-con-Burger54-20140630-0003.html>

de personas que al mediodía buscan resolver su almuerzo con una alternativa propia de la comida al paso.

La crisis económica afectó en gran medida a los restaurantes, donde se registraron 350 cierres de locales en el último año¹⁸, pero por otro lado impulsó los formatos más básicos.

Entre algunos ejemplos podemos mencionar la cadena de comida El Noble, que vende empanadas y pizzetas. La empresa cuenta con más de 80 locales en el país siendo la mayoría de sus formatos, espacios de pocos metros cuadrados y ubicados en lugares de alto tránsito peatonal, como son estaciones de trenes, Shoppings y principales avenidas de la Ciudad.

Los dueños de El Noble acaban de anunciar el lanzamiento de una cadena de comidas al paso llamada “Bien de Campo” que apuntará a ofrecer pizzas y empanadas al segmento C2, con precios un 50% por debajo de la Marca principal. A modo de ejemplo, para mostrar el nivel de facturación de estos modelos, podemos mencionar el caso de la góndola de El Noble instalada en la estación de trenes de Constitución, donde pasan diariamente 1 millón de personas, donde alcanza una facturación mensual de 350.000 pesos.¹⁹

Otro caso de éxito para mencionar, de cadenas que han apostado a la comida al paso, se trata de la cadena de pizzerías Kentucky, quienes cuentan con 25 locales. Esta empresa ha desarrollado un formato de pizzería con venta de porciones para ser consumidas en una barra o bien en la calle. Son locales de entre 50 y 60 m², sin mesas y con sistema de autoservicio. Un local de este tipo factura por mes cerca de 450.000 pesos.²⁰

¹⁸ <http://www.lanacion.com.ar/1714723-la-clase-media-recorta-sus-salidas-y-se-multiplican-los-cierres-de-restaurantes>

¹⁹ Fuente: Entrevista con Pablo Dabas. Socio de 400 locales gastronómicos ubicados en las estaciones de trenes.

²⁰ Fuente: Entrevista con Rafael Pereyra Aragón (socio del grupo Kentucky y la pizzería Guerrín)

La pizza

En la actualidad existen en la ciudad de Buenos Aires más de 650 pizzerías, muy cerca del rubro que históricamente lidera el ranking, las parrillas, que tienen más de 800 puntos de venta. El consumo anual se calcula en 18 millones de pizzas, según un informe del Observatorio Turístico del Ente de Turismo Porteño.

Hay que remarcar que esta industria tiene la particularidad de convivir con una tasa de informalidad alta, lo que significa que no existe un registro fehaciente de la cantidad de pizzerías que existen en la Ciudad de Buenos Aires.

La pizza tiene su origen en Italia, más precisamente en la ciudad de Nápoles, y se instala en nuestro país con la llegada de los inmigrantes. Al comienzo apareció como una comida muy económica ya que se trataba de una masa cocida y pintada con algo de salsa de tomate, no existía hasta ese entonces el agregado del queso muzzarella como la conocemos hoy día.

El tiempo hizo que la receta adoptara la impronta argentina, con particularidades muy diferentes a la primitiva pizza italiana. En Argentina predominan tres estilos de masas:

1. Al molde, se trata de una masa alta (aprox. 2,5 cm)
2. Media masa, 1,5 cm de alto
3. A la piedra, masa fina y crocante, la más parecida a la italiana.

Hace poco tiempo se incorporó al conjunto un estilo de pizza a la parrilla, algo que podría esperarse de nuestras costumbres respecto a utilizar ese elemento de cocina como algo muy propio de nuestras costumbres. La masa es fina, crocante y con sabor ahumado.

La pizza es sin dudas una de las comidas más globalizadas ya que uno podrá encontrarla en cualquier parte del mundo, tal como lo menciona el especialista

en la materia, Pietra Sorba²¹, quien publicó el libro “Pizzerías de Buenos Aires. Editorial Planeta” donde hace un recorrido por las 35 mejores pizzerías de la Ciudad.

Estilos de Pizzerías

Las pizzerías tienen distintas características, estilos y formas de hacer la pizza, como también se diferencian por tratarse de un único local o por ser una cadena de varios locales.

Por lo general aquellas pizzerías que tienen un solo local y son emblemáticas por sus años en el negocio, mantienen el lugar intacto, casi sin cambios, manteniendo la tradición y la experiencia que el cliente va a busca más allá del simple hecho de comer una porción de pizza. Por el contrario en el caso de empresas con varios locales instalados, trabajan para mantener una imagen moderna, por lo que los locales son remodelados con cierta frecuencia.

A continuación se adjunta un detalle de la clasificación de pizzerías existentes en Buenos Aires.

Pizzerías de bajo precio

1. Fábrica de pizzas
2. Ugi's

Pizzerías gourmet

1. Almacén de Pizzas

Pizzerías de cadena

2. La Continental
3. Kentucky
4. La Academia
5. Romario

²¹ Nació en Italia, es periodista, crítico enogastronómico y estudioso de historia y antropología gastronómica

Pizzerías emblemáticas (tienen más de 50 años de historia)

1. Las Cuartetas
2. El Cuartito
3. Banchero
4. Guerrín
5. Los Inmortales
6. La Rey
7. La meseta

Empanadas

El negocio de la pizza lleva siempre asociada la venta del producto sustituto principal, la empanada. Es un producto altamente arraigado a la cultura del consumidor argentino, a tal punto que se discute a nivel Federal si las empanadas Salteñas son mejores que las Tucumanas.

El negocio de venta de empanadas está dividido en dos grandes segmentos, las empresas que son cadena y que apalancan su crecimiento con la proliferación de franquicias y los emprendimientos de negocios barriales, siendo el delivery la mayor parte del negocio.

En la Ciudad de Buenos Aires los principales jugadores del mercado son:

1. El Noble
2. Tercera docena
3. Sólo empanadas

Industria del Food Truck.

“Comer rápido, sano y en la vereda, a pocos metros del trabajo, es una propuesta consolidada en ciudades como Nueva York, Boston o París. Y desde

hace unos 4 años, la tendencia se impone en Buenos Aires, donde cada vez más resulta familiar encontrarse con un Food Truck²².

Si bien este tipo de modalidad de negocio no cuenta con los permisos necesarios del Gobierno de la Ciudad para vender comida en la vía pública, ya existen cerca de 30 camiones que se las han ingeniado para desarrollar la actividad en otros espacios, hasta tanto logren conseguir que la legislatura porteña los habilite.

Hoy se los puede ver en eventos, festivales y ferias privadas como así también recientemente aparecieron en el Shopping Los Arcos, inaugurado en diciembre del 2014 por el grupo APSA.

El gobierno de la Ciudad actualmente tiene otorgado 282 permisos para los puestos de venta callejera:

- 111 para garrapiñada
- 56 para golosinas
- 57 para panchos
- 58 parrillas

Los camiones son acondicionados para montar dentro de ellos una cocina básica, con proceso de cocción mínimos y presentan una decoración que los hace verdaderamente llamativos. Si bien la mayor parte de la propuesta apunta a la cocina gourmet, es un formato que puede adaptarse a otros menús, siempre limitado por el espacio disponible en el vehículo.

²² <http://www.lanacion.com.ar/1770398-food-trucks-hay-cada-vez-mas-pese-a-que-no-estan-habilitados>

Modelo tipo, de Food Truck en Buenos Aires



Hace ya varios años la Empresa Pizza Cero innovó con su ya conocido camión semirremolque, el cual participa en grandes eventos sobre todo los ligados al deporte o en presentaciones de nuevos productos de importantes Marcas, también recientemente la gente de la famosa parrilla “La Cabrera” ambientó un colectivo bautizándolo con el nombre de “ChoriBondi”²³

Universidad de
Food Truck de “La Cabrera”



²³ <http://www.saboresquematan.net/portfolio-item/choribondi-la-cabrera-la-argentinidad-sobre-ruedas/>

Los dueños de estos camiones de comida se han unido y formaron una asociación que de alguna forma le da normativa a la actividad y además sumar esfuerzos para lograr que el Gobierno de la Ciudad les otorgue finalmente la autorización para vender en las calles porteñas.

“Que la gente coma en la calle rápido, rico y barato es una necesidad concreta. Pocos cuentan con dinero para pagar un almuerzo en un bar todos los días” dice Ernesto Lanusse Presidente de la Asociación de Food Trucks y dueño de Nomade (un Chevrolet-cocina).

En materia de inversión, montar un formato de este tipo requiere aproximadamente \$ 500.000 pesos²⁴, dato del año 2013, habiendo poca oferta de empresas que se dediquen al armado y acondicionamiento de estos camiones, en general se tratan de pequeños talleres donde el dueño lo hace por hobby o gusto personal, trabajan de forma artesanal y los tiempos necesarios para lograr tenerlo listo en calle es de aproximadamente 3 meses.

Fue noticia en el diario La Nación del 4 de marzo del corriente año, el proyecto de ley por el PRO para permitir a los food truck ocupar espacios público, abonando un canon mensual de \$ 1.125 pesos y tributando ingresos brutos, estas medidas con el fin de no generar una competencia desleal con el resto de la industria. Este proyecto, en caso de avanzar generará una oportunidad de negocio muy importante para el presente proyecto, dado que abrirá las puertas a nuevos grupos de clientes y así mayores ingresos.

Un panorama de los números que representa esta industria en Estados Unidos, pueden dar indicios del potencial que podrían tener el negocio en Argentina y específicamente en la Ciudad de Buenos Aires. Según un informe elaborado por INTUIT²⁵ del año 2012, (informe completo²⁶), la industria del Food Trucks

²⁴ http://www.clarin.com/buena-vida/tendencias/Food-Trucks-comida-gourmet-callejera_0_1036696639.html

²⁵ <http://www.intuit.com/>

²⁶ <http://network.intuit.com/wp-content/uploads/2012/12/Intuit-Food-Trucks-Report.pdf>

genera ingresos por U\$S 650 millones de dólares, lo que representa el 1% del mercado total de restaurantes del país.

Respecto al nivel de crecimiento para los próximos, estiman que el mismo crecerá cuatros veces para el año 2017. Otros datos alentadores tiene que ver con la percepción que tienen los clientes respecto al servicio ofrecido, ya que el 87% de las personas encuestadas, califican de muy bueno a excelente, el servicio ofrecido. Esto es importante para posicionar el formato Food Truck como una propuesta que genera valor al consumidor.

Los clientes que frecuentan estos camiones de comida, (Food Truck), según relata el informe, lo ven como un formato divertido, emocionante, nuevo, diferente, inusual y único. Estos atributos hacen que la gente al menos consuma una vez para vivir esta experiencia.

Otros atributos mencionados por los clientes que han consumido en un Food Truck, tienen que ver con tres puntos que son esenciales en la industria de la gastronomía como la calidad, el valor y velocidad. Estos formatos están posicionados en la gente como lugares de comida fresca, con sabores típicos del lugar, con fuerte arraigo por las propuestas locales.

Visto como modelo de negocio, el Food Truck tiene las particularidades de un Lean Startup, ya que de una manera más rápida y con una inversión casi 5 veces menor, el emprendedor puede probar sus recetas y toda su propuesta de valor, con un riesgo altamente inferior al de instalar un restaurante a la calle, con costos de operación bajos, ya que este tipo de negocios puede ser operado hasta con 2 personas, de los cuales uno, generalmente es el dueño.

Una de las herramientas que ha contribuido al crecimiento del negocio del Food Truck es el uso de redes sociales, donde se informa entre otras cosas, dónde estará ubicado el camión y que propuesta de menú hay para tal día. Ya existen en el mercado aplicaciones que pueden bajarse en teléfono móvil para tener información al instante sobre un Food Truck en particular.

Para el caso de la Argentina, si bien la tendencia de los Food Truck comenzó hace unos pocos años, en realidad la Ciudad de Buenos Aires cuenta con una historia que podría asemejarse a los famosos Food Trucks y que tiene ver con los clásicos “carritos de la costanera” (ver imagen)



Estos puestos de comida al paso venden sándwiches de bondiola, carne vacuna y choripán, están ubicados en la costanera Norte y Sur de la Ciudad de Buenos Aires y son un clásico del consumidor porteño, apunta a todos los targets sociales y si bien algunas veces se cuestionan temas ligados con la limpieza del puesto de venta y calidad de los productos que ofrecen, parecería que la experiencia de consumo prevalece por encima de esos cuestionamientos, ya que allí paran taxistas, camioneros, turistas y empleados de oficina, empresarios y público en general.

No obstante el Gobierno de la Ciudad ha hecho eco de esta situación y ha renovado todos los carritos existentes, por nuevos puestos, dando uniformidad al diseño y eliminando los problemas de cocción mediante la instalación de planchas a gas.

La Ciudad les otorga un permiso por 5 años, en los cuales se los obliga a los dueños a mantener en excelentes condiciones el nuevo puesto.²⁷

Nueva versión de los carritos de la costanera



De acuerdo a la información relevada²⁸ en la costanera Sur existen aproximadamente 33 carritos, uno de los cuales, llamado “El sueño”, vende 100 choripanes por día, 150 sándwiches de bondiolas y otro tanto de sándwiches de carne, esto arroja una facturación traída a valores actuales, cercano a los \$ 8.000 pesos por día. Estos valores representan un dato importante a tener en cuenta ya que representa un nivel de facturación muy considerable, para el rubro.

²⁷ http://www.clarin.com/capital_federal/carritos-Costanera_Sur-gas_0_1193881053.html

²⁸ <http://www.24con.com/conurbano/nota/40156-La-Ciudad-le-declara-la-guerra-al-zar-del-choripan/>

4. La propuesta de valor

Este modelo de negocio, sigue las tendencias de las principales ciudades del mundo en lo que se refiere a formatos de venta de comida al paso en camiones que son aggiornados para ser bien llamativos a la vista del consumidor.

Tal como se mencionó en parte del presente trabajo, las encuestas realizadas (ver anexo 4) a usuarios de estos formatos, indican que les resulta divertidos, inusuales, únicos, emocionantes, nuevos y diferentes. Además este formato de negocio está sumamente ligado al estilo de vida más vertiginoso, que se vive actualmente en Buenos Aires.

La propuesta de pizza “al corte” se completará con una oferta de empanadas artesanales. A través de las consultas realizadas con empresarios del sector, sobresale que el negocio de la venta de empanadas tiene un proceso muy simple y es ideal para la venta masiva ya que son fabricadas con anticipación y a través del proceso de congelación permite mantener stocks altos por varias semanas.

Es un complemento ideal en el negocio de la pizza, ya que utiliza el mismo horno y no requiere de otra maquinaria, salvo equipos de freezer para su conservación.

En lo que respecta a la imagen del Food Truck, ésta será llamativa para generar el impulso de conocerlo y en ese mismo momento ser sorprendidos por la esmerada atención de los empleados, y lograr así que el cliente viva una experiencia memorable.

Estos dos atributos se suman a uno más que tiene que ver con la posibilidad de que el cliente sea protagonista en la elección de los ingredientes que el cocinero adicionará a la pizza. Esto se aparta de los modelos de negocios tradicionales de pizza, donde existen sabores establecidos entre los cuales eligen los clientes.

Este plan de negocios busca cubrir una necesidad latente en las Ferias que tiene que ver con las pocas alternativas en materia gastronómica que existe en este mercado, donde sobresalen los panchos y hamburguesas. La pizza al corte es un clásico de la urbe porteña, pero aún no es explotada en estos eventos que concentran altos volúmenes de gente.

En definitiva, la propuesta de valor, pretende poner al alcance del público masivo, una alternativa de comida al mejor estilo de las pizzerías porteñas, con la particularidad de brindar una experiencia de compra superadora, algo que no está tan presente en estos puntos de venta.



5. Investigación y análisis de mercado.

5.1 Clientes.

El formato de negocio y la propuesta de valor presentada en el proyecto pretenden focalizar su estrategia en el segmento masivo, tanto en términos de producto como de precio. Las pizzas y empanadas son comidas populares, que llegan a todos los gustos del paladar argentino, por tal motivo se afirma que el target apuntado es transversal a todas las clases sociales.

Según un informe de la consultora W²⁹, de Guillermo Oliveto, se presenta la actual pirámide social de Argentina.



Los datos incluidos en la presentación muestran un análisis de la evolución de la pirámide social en los últimos 10 años, donde puede verse que la clase media que agrupa a los tres niveles (bajo, medio alto. Ver Anexo 5), que en el

²⁹ <http://consultoraw.com.ar/page/home>

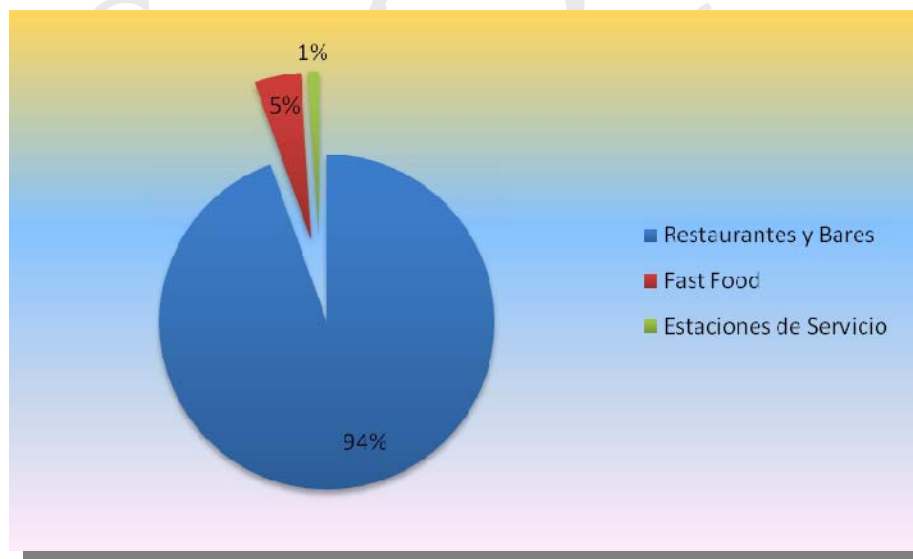
año 2004 alcanzaba el 72% de la población, la misma subió 6 puntos llegando al 78% de la población.

Para el caso de las categorías ABC1 + C2 y C3, el conjunto pasó del 44,6% al 53,5%, aumentando así un 9%, esto se traduce en una mayor cantidad de potenciales clientes que podrían ser alcanzados por la propuesta del presente proyecto.

En términos específicos, el target que se busca son hombres y mujeres de 18 a 60 años de clase media (C2 y C3), y la clase TOP ABC1.

5.2 Tamaño y tendencia del mercado.

Tal como se desprende de una información obtenida de una tesis de grado de la cual fui uno de los autores de la misma, que desarrolló un plan de negocios apuntado instalar una cadena de locales de venta de sándwiches de carne cocida al disco, el mercado gastronómico tiene una estructura, donde el 94,5% corresponde al rubro restaurante y bar, el 4,5% a Fast Food y el 1% restante a Estaciones de Servicio.



Esta información fue obtenida del informe de la empresa CLAVES³⁰, (ver anexo 6), que elabora anualmente el panorama de este sector y otros. A valores presentes el mercado gastronómico representa un total de \$203.420 millones de pesos, de los cuales corresponden:

- Bares y Restaurantes: \$ 192.232 millones de pesos.
- Fast Food: \$ 9.154 millones de pesos.
- Estaciones de Servicio: \$ 2.034 millones de pesos.

Yendo específicamente al rubro Fast Food, el mismo está formado por cadenas de hamburguesas en un 44%, venta de comida en negocio informales, 22% y negocios de comida al paso formal en un 34%. Siguiendo la estructura de los números anteriores, se estima que el negocio de comida al paso suma un total de \$ 5.126 millones de pesos, de los cuales el 39% es de carácter informal, ejemplo de esto son los sándwiches o panchos que se venden en kioscos y que no cuentan con la correspondiente habilitación para hacerlo.

Situándonos geográficamente en la Ciudad de Buenos Aires, el 51% del sector gastronómico se desarrolla en esta ciudad³¹, lo que hace que el negocio de venta de comida totalice una facturación de \$ 2.614 millones de pesos anuales.

5.3 Competencia.

La competencia es diversa y en general con formatos de negocio básicos, sin una propuesta de valor definida, en resumidas cuentas se vende la comida sin generar una gran experiencia de compra importante.

Esto muchas obedece a la gran cantidad de público que visitan las ferias y que cuando desean consumir algún producto, se encuentran con grandes filas de personas esperando a ser atendidos, por lo cual los empleados trabajan a

³⁰ <http://www.claves.com.ar/>

³¹ Informe Competitors 2008 – Consultora Claves – 2da edición.

tanta velocidad que terminan despachando a sus clientes sin brindarles una excelente calidad de atención.

Entre las propuestas más importantes se encuentran los stands de panchos y hamburguesas, parrillas, negocios de venta de sándwiches y cafeterías. Existen competidores potenciales que podrían también ingresar al negocio y generando luego una competencia directa. Dentro de estos competidores se encuentran:

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



Universidad de
SanAndrés

6. Plan de Marketing.

6.1 Análisis FODA.

Esta herramienta, es utilizada para analizar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del modelo de negocio y así tomar luego las decisiones que puedan atenuar lo negativo y potenciar lo positivo; la mirada del negocio abarca la parte interna y externa de la empresa. Como base del análisis se tomará en cuenta lo visto en la bibliografía “Fundamentos de Marketing” Roberto Dvoskin Granica (2004).

Fortalezas

- Conocimiento y experiencia del negocio gastronómico. (trabajo hace 10 años en una empresa de retail del rubro gastronómico y tengo además desarrollada una empresa de catering de pizzas).
- Baja estructura de costos fijos (no paga alquiler fijo).
- Rubro que resiste la caída del consumo.
- Proceso simple de elaboración.

Oportunidades

- Posible permiso del Gobierno de la Ciudad para transitar en la vía pública.
- Crecimiento del turismo en Argentina que visita Ferias y Espectáculos.

Debilidades

- Poder de negociación en la compra de materia prima atado a volumen.
- Poco compromiso de los empleados.
- El producto podría ser imitado.

Amenazas

- Competidores con trayectoria y marcas reconocidas.
- Aumento de costos por inflación.
- Alta competencia de productos sustitutos.
- Situación económica dificulta las inversiones en Ferias y Congresos.

6.2 Análisis de las 4P's de Porter

Producto

Se ofrecerán pizzas y empanadas elaboradas artesanalmente con insumos de altísima calidad. La experiencia de compra será complementada con un excelente servicio del personal a cargo y en un formato de Food Truck, el cual se encuentra en la tendencia de las principales ciudades del mundo.

Si bien la pizza tiene pocos espacios para la innovación, ya que se encuentra dentro de la etapa de maduración del ciclo de vida del producto, la novedad se buscará a través de la experiencia de compra, mejorando el packaging existente y desarrollando un nuevo formato de negocio.

Diferenciales de la propuesta

Ingredientes: Sobre la base de una pizza clásica a base de masa, salsa de tomate y queso mozzarella, el cliente podrá incorporarle tres ingredientes a su elección, para crear así sus propios sabores. Esto marca una diferencia importante con la competencia, donde se tienen recetas ya establecidas y donde el cliente no puede cambiarlas.

Packaging: Teniendo presente que el negocio es de comida al paso, esto quiere decir que los clientes comerán parados o mientras van caminando, la estrategia es desarrollar una packaging que permita fácilmente trasladar los productos en la mano.

Formato: En las Ferias y Congresos los formatos habituales que comercializan comida, lo hacen en especies de stands o locales, los cuales no llaman la atención ya que sus diseños son básicos. En este proyecto el formato de Food Truck genera la atención del público porque aún no es un modelo de negocio masivo. Se potenciará su atractivo a través de imágenes de producto que generen alto impacto visual y así la atracción de los clientes.

Adicionalmente se trabajará sobre la experiencia de compra, la cual generalmente es de pie, sin un lugar donde apoyarse o sentarse. El plan prevé la instalación de mesas altas con banquetas para que el cliente viva una experiencia distinta, más agradable, más cómoda.

Producto complementario: Se ofrecerán empanadas elaboradas artesanalmente y cocidas al horno para complementar al producto principal, la pizza. Finalmente las bebidas formarán parte de la propuesta, entre las cuales estarán las gaseosas de la línea Coca Cola.

Precio

La estrategia del negocio de Pizza Click es generar una propuesta de valor que permita tener precios por encima de la media. No es conveniente seguir una política de precios bajos, ya que por un lado implica bajos márgenes de ganancia y la necesidad de un alto volumen de ventas, con el problema adicional mantener bajos costos en los insumos a través de un gran poder de negociación frente a los proveedores.

Por otra parte, la política de precios que se observa en la industria de ferias y congresos, donde existe una alta concentración de público cautivo que debe elegir entre un conjunto determinado de propuestas gastronómicas, es de precios relativamente superiores a los que un cliente pagaría por la misma propuesta en cualquier negocio fuera del ámbito de la feria. Esto se debe principalmente a los altos costos que suelen cobrar los organizadores para otorgar los espacios y un límite de tiempo de pocos días para reunir las ventas necesarias.

Cabe mencionar también que el proceso productivo posee una integración vertical importante lo que hace que su costo de fabricación ronde en promedio entre el 25% - 30%, dejando así un margen bruto alineado con la industria.

Relevamiento de precios.

Se realizó un estudio de precios para poder comparar las brechas existentes entre los negocios a la calle y los que están dentro de una Feria, evento deportivo o espectáculo de otro tipo, como por ejemplo los recitales de música en vivo.

Relevamiento de precios

Nombre	Rubro	Ubicación			COMBO	
Local de Panchos	Panchería	Feria	Feria de Caballos	Ciudad de Bs As	2 panchos + 1 bebida	\$ 80
Tentissimo	Cafetería	Feria	La Rural	Ciudad de Bs As	1 Sandwich + 1 bebida	\$ 82
Bagels & Bagels	Sandwiches Premiun	Evento Musical	Lollapalooza	San Isidro	1 Sandwich + 1 bebida	\$ 85
La Comarca	Pizza - Food Truck	Evento Musical	Lollapalooza	San Isidro	1 Pizza individual + 1 bebida	\$ 90
Kentucky	Pizzería	Local a la calle	Belgrano 100	San Isidro	2 porciones de p + 1 bebida	\$ 48
Guerrín	Pizzería	Local a la calle	Av. Corrientes 1300	Ciudad de Bs As	2 porciones de p + 1 bebida	\$ 55
La Rey	Pizzería	Local a la calle	Av Corrientes 900	Ciudad de Bs As	2 porciones de p + 1 bebida	\$ 56
Las Cuartetas	Pizzería	Local a la calle	Av. Corrientes 800	Ciudad de Bs As	2 porciones de p + 1 bebida	\$ 52
El Cuartito	Pizzería	Local a la calle	Talcahuano 900	Ciudad de Bs As	2 porciones de p + 1 bebida	\$ 56
Carrito de la costanera	Sandwiches de carne	Local a la calle	Costanera Norte y Sur	Ciudad de Bs As	1 Sandwich + 1 bebida	\$ 65
Gringo	Panchería	Local a la calle	Lavalle 500	Ciudad de Bs As	2 panchos + 1 bebida	\$ 45
Coquito	Panchería	Local a la calle	Belgrano 100	San Isidro	2 panchos + 1 bebida	\$ 55
Blancanieves	Panchería	Local a la calle	Paunero 2000	Martinez	2 panchos + 1 bebida	\$ 58

Precio promedio en Evento	\$ 84	Dif
Precio promedio a la calle	\$ 54	56%

Fuente: Cuadro elaborado con datos obtenidos de visita a locales y entrevistas con personas del sector

Promoción.

Las principales redes sociales como Facebook y Twitter, permiten tener un dialogo cercado con los clientes y así mantenerlos actualizados acerca de la propuesta de productos, pero más aún sobre la localización del Food Truck.

Adicionalmente la página web será el soporte institucional, donde Pizza Click podrá contar su historia con mayor profundidad, mostrar toda su propuesta y darle mayor identidad a la Marca.

Plaza

Partiendo de lo visto en la materia Estrategia de Canales de Distribución y Ventas con el Profesor Alfredo E. Blousson, el negocio es B2C formado por un canal indirecto corto, donde los eslabones de la cadena están integrados por la empresa, el punto de venta (Food Truck) y el cliente final.



Este canal no contará con intermediarios ya que el Food Truck será operado por la misma empresa, con lo cual se tendrá contacto directo con los clientes para conocer sus necesidades, realizar los ajustes necesarios a la propuesta de valor y retroalimentar el circuito de información que fluye a través de canal.

En lo relativo a las operaciones de logística, abastecimiento y manejo de stocks del modelo del canal no presenta grandes desafíos ya que los productos son elaborados en el día, pudiendo prescindir de manejar altos niveles de stock de insumos, evitando así inmovilización de capital.

El negocio si bien apunta al canal de Ferias y Congresos, también explorará oportunidades existentes en distinto ambientes que concentran alta número de personas. A modo de ejemplo ya se ha realizado contacto con Directivos de la Cadena Walmart para alquilar espacios en los estacionamientos de los Hipermarcados de Avellaneda y Constituyentes, cabe destacar que existe un gran interés ya que para ellos se trataría de un ingreso marginal.

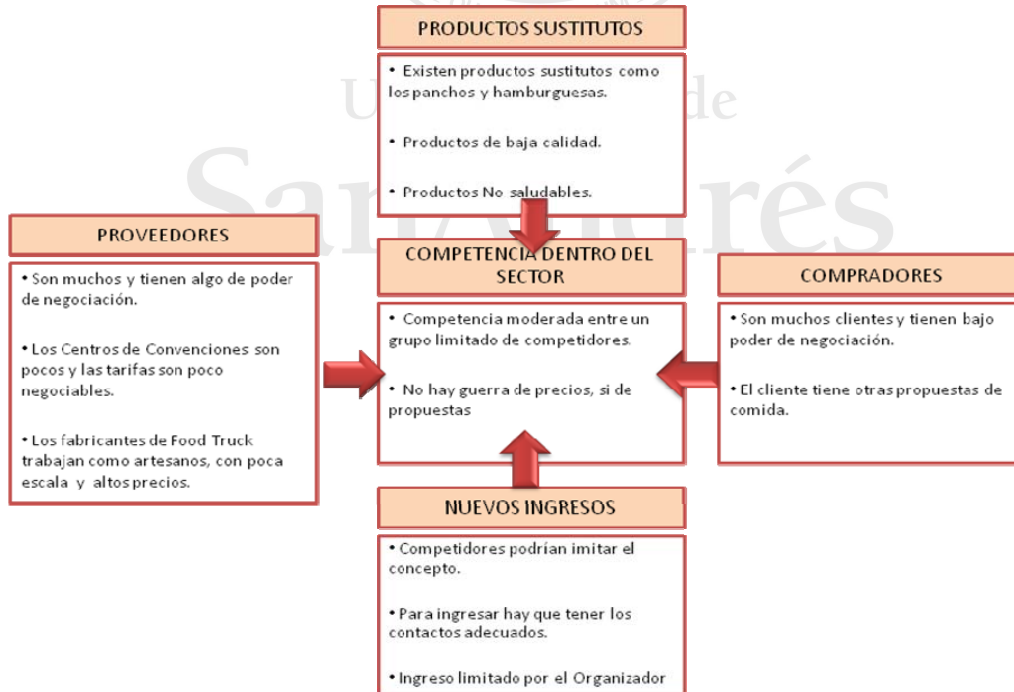
Adicionalmente está previsto apuntalar la estacionalidad que tiene el negocio de Ferias durante el receso vacacional de los meses de enero y febrero. Para esto se ha iniciado contacto con la Municipalidad de Mar del Plata, a cargo del Intendente Gustavo Pulti, para instalar el Food Truck en algún balneario de la

costa marplatense. Esto es importante ya que la “Ciudad Feliz” recibe aproximadamente 3 millones de turista durante esos dos meses.

En lo personal se cuenta con una base de contactos en la zona ya que la empresa en la cual me desempeño tiene sus orígenes en esa Ciudad y es una de las empresas más importantes en dar empleo a los habitantes del municipio. También se cuenta con la experiencia de haber instalado un trailer gastronómico en la playa marplatense.

6.3 Modelo de rivalidad ampliada de Porter

Se detalla a continuación el análisis de las 5 fuerzas de Porter³² donde se centra el foco sobre dos grandes aspectos; el primero que tiene que ver con factores externos como son el ingreso de nuevos competidores y la posibilidad de existencia de productos sustitutos, y en segundo lugar el foco puesto sobre la organización centrado en su poder frente a proveedores y clientes.



³² La estrategia de marketing - Roberto Dvoskin- Granica ,2004 – pag 190

Del análisis se desprende como conclusión que los factores externos son fuertes ya que existen bajas barreras de entrada y la existencia de productos sustitutos, que se ven compensada por el bajo poder de negociación de los clientes, como así también el relativo poder de los proveedores.

Si bien en la industria gastronómica predomina una alta competencia, en el caso del ambiente de las Ferias y Congresos, esto está limitado ya existe un número determinado de competidores que depende en gran medida de los contactos que se tengan entre los Organizadores.

La Estrategia Genérica

Michael Porter establece tres tipos estrategias genéricas³³ para alcanzar las metas establecidas para el negocio, las cuales pueden ser liderazgo en costos, diferenciación o enfoque.

Para el caso particular de este proyecto se ha decidido avanzar con una estrategia de diferenciación, buscando que la calidad de los productos, el nivel de servicio, y el atractivo del Food Truck, atraigan a un público que esté dispuesto a pagar un poco más por el producto.

El motivo de esta decisión se basa en que pelear una guerra de precios podría ser peligroso si no se alcanzan grandes volúmenes de ventas, que permitan logra tener un costo bajo de insumos producto del poder negociación que se tenga.

³³ Dirección de Marketing – Philip Kotler y Kevin Keller – Pearson – Duodécima edición.

7. Costos e Inversiones.

7.1 Análisis de los costos fijos y variables.

Costos Fijos:

Estructura central

Se alquilará un depósito de 400m², que tendrá varios propósitos, por un lado la guarda de los camiones que no estén siendo utilizados y por otro lado que funcione como oficina y lugar para la elaboración de las pizzas. El costo mensual de este depósito será de \$ 27.000 (ver detalle en Anexo 7)

Respecto a los recursos está previsto para el primer año, dos empleados, uno será el responsable general y otro un empleado de cocina (amasador), sumando un costo mensual de \$ 66.000 para el primer año. La estructura central aumenta a lo largo del proyecto llegando al 5to año con una estructura de 4 empleados con un costo mensual de \$105.000.

Otro gasto fijo tiene que ver con los costos asociados a la mantención de los vehículos, los cuales representan para el primer año, con un Food Truck funcionando, en \$ 4.650 mensuales y para el quinto año con 3 Food Trucks, en \$ 13.950 mensuales. Adicionalmente estará en costo del mantenimiento de una camioneta para distribución que alcanza los \$5.000 mensuales.

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

Costos variables:*Costo de mercadería vendida.*

Luego de costear cada uno de los insumos de acuerdo a un relevamiento de precios realizado en forma personal, cruzándola con la receta de cada una de las pizzas, y el mix estimado que tendría cada una, se llegó a un costo promedio ponderado del combo de 2 porciones de pizza más una gaseosa en \$ 14,76.

Dado que se manejarán dos niveles de precio, uno para el canal de Ferias y Eventos, donde se venderá el combo a \$ 84 y otro para el canal masivo de Hipermercados como así también balnearios de costa Atlántica, donde el precio del combo será de \$ 56, los % de contribución marginal varían, siendo para el primero del 82% y para el segundo del 74%. (Ver Anexo 7)

Alquiler

Los alquileres están expresados como un porcentaje de la venta, esta implica una ventaja importante frente a otros negocios que independientemente del resultado de sus ventas, tiene que soportar un costo importante al comienzo del mes.

Para el caso del canal de Ferias y Eventos este valor es del 20% de las ventas y para el canal Hipermercados será del 5%. La brecha entre ambos canales tiene que ver con el hecho de que para las Ferias el alquiler representa una variable importante de su ingreso principal, pero no es así para el caso de los Hipermercados ya que se trata de un ingreso marginal y por tal motivo es un valor muy conveniente para la rentabilidad de nuestro proyecto.

Operación de Food Truck.

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

Para el cálculo de la cantidad de empleados, se estimó dos niveles de venta (Alto y medio) y para cada uno se proyectó la cantidad de empleados necesarios para una operación óptima del Food Truck.

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

COSTO X DÍA DE OPERACIÓN DE UN FT DE ALTA VENTA			
	HORAS	UNITARIO	TOTAL
Encargado	8	\$ 75,00	600
Vendedor	32	\$ 46,88	1.500
Total			2.100

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

COSTO X DÍA DE OPERACIÓN DE UN FT DE VENTA MEDIA			
	HORAS	UNITARIO	TOTAL
Encargado	8	\$ 75,00	600
Vendedor	16	\$ 46,88	750
Total			1.350

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

7.2 Fuente de ingresos y egresos

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

En relación a la fuente de ingresos los mismos provienen en gran medida de la operación directa de cada uno de los camiones, como es el caso del alquiler y los salarios. Otra fuente de egreso se relaciona con los costos de la

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

7.3 Detalle de inversiones y Cash Flow

Inversiones

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

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

Inversión inicial	
FOOD TRUCK	
Compra y acondicionamiento	\$ 550.000
Habilitación	\$ 4.500
TOTAL	(\$554.500)
DEPÓSITO / OFICINA CENTRAL	
Alta de la sociedad	\$ 17.000
Acondicionamiento	\$ 300.000
Equipamiento	\$ 100.500
Habilitación	\$ 6.000
Camioneta para distribución	\$ 280.000
TOTAL	(\$703.500)

INVERSIÓN TOTAL		(\$2.367.000)					
Requerimientos de inversión							
INVERSIÓN	AÑO 0	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DEPÓSITO /Oficina	(\$703.500)	x					
FOOD TRUCK 1	(\$554.500)	x					
FOOD TRUCK 2			x				
FOOD TRUCK 3				x			
TOTAL INVERSIÓN		(\$1.258.000)	(\$554.500)	(\$554.500)	\$ 0	\$ 0	\$ 0

Cash Flow

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

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

	AÑO 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BENEFICIO NETO		\$ 304.156	\$ 1.325.149	\$ 2.065.530	\$ 2.737.621	\$ 3.755.244
INVERSION	(\$1.258.000)	(\$554.500)	(\$554.500)	\$ 0	\$ 0	\$ 0
CAPITAL DE TRABAJO	(\$25.757)	(\$23.918)	(\$99.904)	\$ 0	\$ 0	\$ 149.580
FLUJO NETO	(\$1.283.757)	(\$274.262)	\$ 670.745	\$ 2.065.530	\$ 2.737.621	\$ 3.904.824
Flujo de fondo actualizado	(\$1.283.757)	(\$182.841)	\$ 298.109	\$ 612.009	\$ 540.765	\$ 514.215

VAN \$ 498.499

Tasa de corte 50%

TIR 63%

PAYBACK 47 meses

7.4 P&L Proyectado y escenario con VAN cero.

P&L proyectado

El estado de resultado contempla las siguientes consideraciones:

- 1) Se contempla un aumento de ventas a partir del segundo año a causa del crecimiento de mercado de Ferias y el otro motivo tiene que ver con el incremento producto de las acciones de Marketing.
- 2) Se realizaron previsiones durante los 5 años por potenciales juicios laborales.
- 3) Se contemplaron los gastos de seguros por robo y responsabilidad civil del depósito y los vehículos.
- 4) Fueron dejados de lado los efectos inflacionarios tanto para los costos como las ventas.

	AÑO 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL INGRESOS		\$ 3.528.448	\$ 7.632.041	\$ 10.359.479	\$ 12.120.590	\$ 14.787.120
INGRESOS BRUTOS (3%)		(\$105.853)	(\$228.961)	(\$310.784)	(\$363.618)	(\$443.614)
CMV		(\$675.063)	(\$1.458.944)	(\$2.112.986)	(\$2.472.193)	(\$3.016.076)
CANAL SUPERMERCADO		(\$180.302)	(\$386.336)	(\$922.391)	(\$1.079.197)	(\$1.316.621)
CANAL FERIAS Y EVENTOS		(\$494.761)	(\$1.072.608)	(\$1.190.595)	(\$1.392.996)	(\$1.699.455)
CONTRIBUCION MARGINAL		\$ 2.747.532	\$ 5.944.136	\$ 7.935.709	\$ 9.284.780	\$ 11.327.431
GASTOS DE OPERACIÓN		(\$960.438)	(\$2.015.892)	(\$2.798.309)	(\$3.060.561)	(\$3.457.641)
ALQUILER DEL ESPACIO		(\$602.238)	(\$1.304.742)	(\$1.542.659)	(\$1.804.911)	(\$2.201.991)
RRHH FOOD TRUCK		(\$302.400)	(\$599.550)	(\$1.088.250)	(\$1.088.250)	(\$1.088.250)
GASTOS DEL FOOD TRUCK		(\$55.800)	(\$111.600)	(\$167.400)	(\$167.400)	(\$167.400)
MARGEN BRUTO		\$ 1.787.093	\$ 3.928.244	\$ 5.137.400	\$ 6.224.219	\$ 7.869.790
GASTOS CENTRALES		(\$1.314.000)	(\$1.821.000)	(\$1.869.000)	(\$1.869.000)	(\$1.869.000)
GASTOS DE MARKETING		(\$105.853)	(\$228.961)	(\$310.784)	(\$363.618)	(\$443.614)
MARGEN NETO		\$ 367.240	\$ 1.878.283	\$ 2.957.616	\$ 3.991.601	\$ 5.557.176

Escenario VAN cero

En el escenario VAN cero indica a qué nivel de ventas debería llegar mínimamente el proyecto para al menos cubrir el 100% de la inversión, que para este caso los niveles de ventas debería caer un 10% de lo presupuestado para estar en VAN cero.

	AÑO 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL INGRESOS		\$ 3.175.603	\$ 6.868.837	\$ 9.323.531	\$ 10.908.531	\$ 13.308.408
INGRESOS CANAL SUPERMERCADO		\$ 620.708	\$ 1.329.999	\$ 3.175.421	\$ 3.715.242	\$ 4.532.596
INGRESOS CANAL FERIAS Y EVENTOS		\$ 2.554.896	\$ 5.538.838	\$ 6.148.110	\$ 7.193.289	\$ 8.775.813
INGRESOS BRUTOS (3%)		(\$95.268)	(\$206.065)	(\$279.706)	(\$327.256)	(\$399.252)
CMV		(\$607.557)	(\$1.313.049)	(\$1.901.687)	(\$2.224.974)	(\$2.714.468)
CONTRIBUCION MARGINAL		\$ 2.472.778	\$ 5.349.722	\$ 7.142.138	\$ 8.356.302	\$ 10.194.688
GASTOS DE OPERACIÓN		(\$900.215)	(\$1.885.418)	(\$2.644.043)	(\$2.880.070)	(\$3.237.442)
ALQUILER DEL ESPACIO		(\$542.015)	(\$1.174.268)	(\$1.388.393)	(\$1.624.420)	(\$1.981.792)
RRHH FOOD TRUCK		(\$302.400)	(\$599.550)	(\$1.088.250)	(\$1.088.250)	(\$1.088.250)
GASTOS DEL FOOD TRUCK		(\$55.800)	(\$111.600)	(\$167.400)	(\$167.400)	(\$167.400)
MARGEN BRUTO		\$ 1.572.564	\$ 3.464.305	\$ 4.498.095	\$ 5.476.232	\$ 6.957.246
GASTOS CENTRALES		(\$1.314.000)	(\$1.821.000)	(\$1.869.000)	(\$1.869.000)	(\$1.869.000)
GASTOS DE MARKETING		(\$95.268)	(\$206.065)	(\$279.706)	(\$327.256)	(\$399.252)
MARGEN NETO		\$ 163.296	\$ 1.437.240	\$ 2.349.389	\$ 3.279.976	\$ 4.688.993
Amortizaciones (-)		(\$187.000)	(\$297.900)	(\$408.800)	(\$408.800)	(\$408.800)
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS		(\$23.704)	\$ 1.139.340	\$ 1.940.589	\$ 2.871.176	\$ 4.280.193
Impuesto a la ganancia (35%)		\$ 8.296	(\$398.769)	(\$679.206)	(\$1.004.912)	(\$1.498.068)
Amortizaciones (+)		\$ 187.000	\$ 297.900	\$ 408.800	\$ 408.800	\$ 408.800
BENEFICIO NETO		\$ 171.592	\$ 1.038.471	\$ 1.670.183	\$ 2.275.064	\$ 3.190.926
INVERSION	(\$1.258.000)	(\$554.500)	(\$554.500)	\$ 0	\$ 0	\$ 0
CAPITAL DE TRABAJO	(\$23.182)	(\$21.526)	(\$89.914)	\$ 0	\$ 0	\$ 134.622
FLUJO NETO	(\$1.281.182)	(\$404.434)	\$ 394.057	\$ 1.670.183	\$ 2.275.064	\$ 3.325.547
Flujo de fondo actualizado	(\$1.281.182)	(\$269.622)	\$ 175.136	\$ 494.869	\$ 449.395	\$ 437.932

VAN \$ 6.529
Tasa de corte 50%

TIR 50%

PAYBACK 57 meses

7.5 Costo de salida y estrategia de financiamiento

Costo de salida

En el supuesto caso de que el negocio proyectado no cumpla con lo planeado, se ha analizado un proceso de salida que permita salir del negocio al menor costo posible.

Una situación que podría darse es el hecho de que los niveles de venta no alcancen los valores mínimos para que el negocio al menos se encuentre en un punto de equilibrio, lo que produciría serios problemas de caja, poniendo en peligro la salud del negocio. Ante este hecho, se sacaría el Food Truck del lugar donde se encuentre y momentáneamente se lo guardaría en el depósito hasta tanto se encuentre una nueva oportunidad de un lugar que tenga el potencial necesario.

La situación anterior podría perdurar en el tiempo y dejar de ser simplemente un hecho aislado para pasar a ser algo permanente. En tal caso se evaluaría la posibilidad de vender el camión y recuperar al menos el 50% ó el 60% de lo invertido y con estos fondos sanear las cuentas de la compañía.

Finalmente en caso tomar la decisión de salirse completamente del negocio, se venderían el resto de los activos, tanto los otros 2 camiones restantes, la camioneta y los equipos instalados en el depósito y luego se daría de baja el contrato de alquiler.

Otra alternativa de salida, en lugar de vender los activos de forma separada, es vender la empresa a alguien que tenga los recursos necesarios y también nuevas ideas para sacar a flote el negocio. Esta salida suele ser más rápida y prolija que el desguace producto de ir achicando de forma paulatina la empresa.

Estrategia de financiamiento

La inversión necesaria para avanzar con proyecto es de \$ 2.367.000.-, de los cuales una parte la aportará el quipo que lleva adelante el negocio (50%) y el monto restante provendrá de inversores particulares que quieran invertir en el negocio y obtener una tasa de rentabilidad superior a obtenida de otras alternativas de mercado.

La particularidad de estos inversores (amigos) es que no tienen un interés en tomar una parte accionaria de la compañía.

También existe en el mercado la posibilidad de tomar préstamos con fines productivos a tasas de interés competitivas, con lo cual se analizará si es conveniente o no endeudarse con algún banco para aprovechar la oferta de tasas de interés negativas (por la tasa de inflación).

También se planea la apertura de una cuenta corriente bancaria para tener acceso de fondos de corto vencimiento, como por ejemplo descubierto de cuenta corriente para cubrir algún desfasaje que se produzca en la operación diaria.

8. Implementación.

8.1 Capacitación.

Capacitación

La capacitación es importante en este negocio que tiene generalmente una alta rotación de empleados, lo que obliga a incorporar personal nuevo de manera constante. Debido a esta situación se desarrollarán módulos de capacitación que aborden el modelo de atención, los procesos de fabricación y cocción de la pizza. Los módulos estarán encarpados y se actualizarán a medida que sea necesario.

Como parte de del incentivo para motivar a los empleados, sea realizarán acuerdos con APPYCE, que es la Asociación de propietarios de pizzerías y casas de empanadas, para tomar de forma gratuita cursos de capacitación con el fin de capacitar a aquellas personas que quieran desarrollar esta actividad en un futuro.

Adicionalmente también se harán acuerdos con la Empresa Kentucky, cadena de pizzerías con más de 25 sucursales, con el objetivo de brindarles personal capacitado para cubrir búsquedas laborales que tengan y de esta manera que los empleados hagan experiencia con nuestra empresa como “puente” para trabajar luego en otras empresas de mayor envergadura.

8.2 Etapas de implementación y prueba piloto.

Formación del equipo de dirección.

El proyecto será liderado por dos personas, los únicos socios de la empresa, que se conocen hace más de 10 años, son amigos, comparten el mismo interés por el running y poseen la experiencia y capacidad suficiente para obtener los mejores resultados del negocio:

1) Gabriel Martinelli

42 años, casado con 4 hijos, es Licenciado en Dirección de Negocios de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), actualmente se desempeña como Gerente de Expansión en Havanna S.A. con más de 10 años de experiencia en la compañía. Ha ocupado posiciones de responsabilidad también en el área de operaciones tanto en lo que respecta a la conducción de locales.

Ha cursado el MBA en la Universidad de San Andrés y en forma paralela desarrolló un emprendimiento de catering de pizzas para fiestas y eventos (Pizza Click³⁴). En la actualidad también forma parte del equipo de Dirección de la empresa GumPoint, dedicada a la recolección y reciclado de chicles³⁵, que tuvo su asidero en la propia Universidad con 3 compañeros del MBA.

2) Gabriel Lodeiro

39 años, casado con 2 hijos, estudiante de Administración, se desempeña desde hace 15 años en Havanna S.A. ocupando en la actualidad el cargo de Jefe de Franquicias a nivel nacional, como más de 140 locales a cargo.

Posee una amplia experiencia en el manejo de todos los temas que refieren a la operación diaria de un negocio, desde el trato con proveedores hasta el correcto manejo con los empleados. Tiene una gran fortaleza para afrontar desafíos que lo lleven a conseguir metas cada vez altas, posee una gran red de contactos y empatiza rápidamente con gente que apenas conoce.

Las personalidades de ambos socios se complementan, y tendrán responsabilidades claramente definidas. En el caso de (GM) se ocupará del seguimiento económico financiero de la compañía y por el caso de (GL) será el responsable de la operación diaria los Food Truck.

Implementación

Cronograma de la puesta en marcha del proyecto.

³⁴ Facebook/pizzapartyclick

³⁵ www.gumpoint.com.ar

Tema	2015					2016											
	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Creación de la sociedad																	
Escritura e Inscripción en la IGJ																	
Alta en AFIP e IB																	
Selección de proveedores																	
Selección de proveedores y acuerdos de precios																	
Negociación de espacios y firma de contratos																	
Operación																	
Construcción del Food Truck 1																	
Alquiler del depósito																	
Acondicionamiento e instalación de equipos																	
Reclutación y selección del personal																	
Prueba piloto del Food Truck																	
Puesta en marcha del primer Food Truck																	
Construcción del Food Truck 2																	

8.3 Riesgos.

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

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

Otro de los riesgos potenciales tiene que ver con algún reclamo laboral que pueda terminar en un arreglo judicial y que implique la erogación de fondos para hacer frente a este hecho, afectando la rentabilidad final del proyecto. Será importante realizar alguna previsión de fondos para afrontar este tipo de situaciones.

En materia de calidad de productos, la muzzarella es un insumo clave para garantizar el óptimo sabor y calidad del producto. Podría existir el riesgo potencial de que el proveedor principal, quiebre stock no pueda suministrar el producto, lo cual produciría el hecho de cambiar de Marca y con esto la calidad.

Para minimizar esta situación, se buscará mantener en contacto al segundo proveedor del mercado y de tanto en tanto realizar alguna compra para estar familiarizado con el insumo.

8.3.1 Establecer un contrato laboral para trabajo temporario.

Los empleados que serán contratados para operar el negocio, estarán encuadrados dentro de la ley vigente de contrato de trabajo. Como política de la compañía, el perfil de los candidatos a reclutar, serán estudiantes universitarios, cuya finalidad de búsqueda de trabajo, represente algo transitorio a sólo efecto de generar algún ingreso para uso personal, esto significa que no necesitará los ingresos para mantener una familia.

El motivo de la búsqueda de este tipo de perfiles, es trata de minimizar los riesgos asociados a reclamos judiciales, que en algunas ocasiones son generados de forma intencional. Si bien nada garantiza futuros reclamos, más allá de estar todo bajo la ley, tomar ciertos recaudos, podrían evitar problemas futuros.

8.3.2 Cumplimiento de normativas de seguridad e higiene.

En materia de cumplimiento de la normativa de Seguridad e Higiene, los empleados realizarán los cursos correspondientes a la manipulación de alimentos, la obtención de la libreta sanitaria, que se renovará anualmente.

En relación al punto de venta, el Food Truck tendrá la debida aprobación y certificación de las autoridades sanitarias que inspeccionarán frecuentemente los puntos de venta gastronómicos.

8.4 Aspecto societario.

Alta de Sociedad

A los efectos del correcto marco regulatorio, se creará una sociedad anónima en la cual participarán los dos socios mencionados en la formación del equipo Directivo, la participación accionaria será del 50% para cada uno, dejando la responsabilidad legal en cabeza de uno de los socios para que pueda actuar en forma indistinta en representación ante terceros.

Impuestos

Los impuestos a los que está afectada la sociedad son:

- Impuesto al Valor Agregado (IVA), representa el 21% de la ventas realizadas, se trata de un impuesto nacional y el pago del mismo es la diferencia entre el IVA ventas y el IVA compra.
- Impuesto a las Ganancias, representa el 35% y se trata de un impuesto nacional.
- Impuesto a los Ingresos Brutos, se trata de un impuesto provincial que generalmente representa el 3%, según la jurisdicción.
- Impuesto a los débitos y créditos bancarios, que representa el 6% para cada concepto.

9. Conclusiones.

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

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

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

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

10. Anexos.

ANEXO 1

Información relevada de la revista Ferias & Congresos, ejemplar Nro. 185
Febrero-Marzo-Abril 2015.





Balance general de todas las ferias y exposiciones Monográficas, especializadas, agroindustriales y ganaderas de todo el país

Año	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Muestras	290	301	339	293	285	314	334	339	363	367
Expositores	41.464	42.938	46.353	39.212	35.760	39.078	40.696	37.507	33.885	36.314
Visitantes	7.761.188	7.955.218	8.650.787	6.775.453	6.980.089	7.641.972	12.579.629	10.728.799	11.807.136	11.456.833
Sup. neta b/pab m²	749.275	753.427	815.117	635.061	571.309	648.440	680.695	612.398	511.951	560.056
Sup. neta a/lib. m²	1.714.712	1.910.964	1.743.051	1.049.094	816.314	938.041	1.202.593	1.079.541	941.326	798.122
Sup. total m² (vendidos)	2.463.987	2.664.391	2.558.168	1.684.155	1.387.623	1.586.481	1.883.288	1.691.939	1.453.277	1.358.178

copyright 

Anexo 2

Reporte estadístico ICCA año 2013

<http://www.iccaworld.com/>

The Association Meetings Market 2013		
Worldwide rankings: Number of meetings per country		
Rank	Country	#Meetings 2013
1	U.S.A.	829
2	Germany	722
3	Spain	562
4	France	527
5	United Kingdom	525
6	Italy	447
7	Japan	342
8	China-P.R.	340
9	Brazil	315
10	Netherlands	302
11	Canada	290
12	Republic of Korea	260
13	Portugal	249
14	Austria	244
15	Sweden	238
16	Australia	231
17	Argentina	223
18	Turkey	221
19	Belgium	214
20	Switzerland	205
	Switzerland Convention & Incentive Bureau (SCIB)	www.MySwitzerland.com/meetings
21	Singapore	175
22	Finland	171
23	Poland	170
24	Denmark	161
25	Mexico	158
26	Czech Republic	145
27	India	142
28	Colombia	139
29	Ireland	136
	Meet in Ireland - National Tourist Board	www.meetinireland.com
	Norway	136

Worldwide rankings: Number of meetings per city

Rank	City	#Meetings 2013
1	Paris	204
	Paris Convention Bureau	http://convention.parisinfo.com
2	Madrid	186
	Convenciones y Congresos IFEMA	www.convencionesycongresos.ifema.es
	Madrid Convention Bureau	www.esmadrid.com/mcb
3	Vienna	182
	Vienna Convention Bureau	www.vienna.convention.at
4	Barcelona	179
	Barcelona Convention Bureau	www.barcelonaconventionbureau.com
5	Berlin	178
	visitBerlin Berlin Convention Office	www.convention.visitBerlin.com
6	Singapore	175
7	London	166
	London & Partners	http://conventionbureau.london
8	Istanbul	146
	Dekon Group	www.dekongroup.com
	Istanbul Convention & Visitors Bureau -ICVB-	www.icvb.org
9	Lisbon	125
	Turismo de Lisboa Visitors & Convention Bureau	www.visitlisboa.com/en_Lisboa-Convention-Bureau.aspx
	Seoul	125
	Coex Convention & Exhibition Center	www.coex.co.kr/eng
11	Prague	121
	C-IN	www.c-in.eu
	Prague Convention Bureau	www.pragueconvention.cz
12	Amsterdam	120
	Beurs van Berlage Conference Centre Amsterdam	www.beursvanberlage.nl
13	Dublin	114
	Dublin Convention Bureau	www.dublinconventionbureau.com
14	Buenos Aires	113
15	Brussels	111
16	Copenhagen	109
17	Budapest	106

Latin- & North America rankings: Number of meetings per country

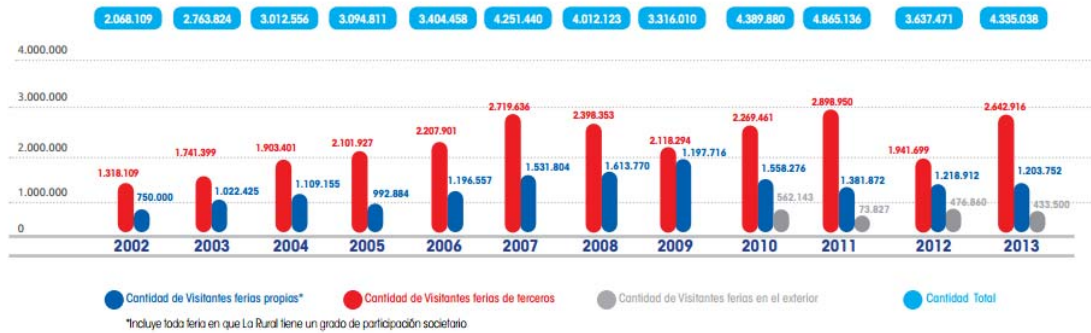
Rank	Country	#Meetings 2013
1	U.S.A.	829
2	Brazil	315
3	Canada	290
4	Argentina	223
5	Mexico	158
6	Colombia	139
7	Chile	110
8	Peru	64
9	Uruguay	62
10	Panama	61
11	Ecuador	42
12	Guatemala	27
13	Costa Rica	25
14	Paraguay	23
15	Puerto Rico	20
16	Dominican Republic	19
17	Cuba	18
	Venezuela	18
19	Bolivia	17
20	Trinidad & Tobago, W.I.	13
21	El Salvador	9
	Honduras	9
23	Jamaica	7
24	Netherlands Antilles	6
25	Bahamas	4
	Barbados	4
	Nicaragua	4
	Saint Lucia	4
29	Aruba	3
30	Belize	2
	Grenada	2
	Guyana	2
33	Antigua and Barbuda	1
	Bermuda	1
	Haiti	1
	Saint Kitts and Nevis	1
	Surinam	1
	Totals	2,534

Latin- & North America rankings: Number of meetings per city

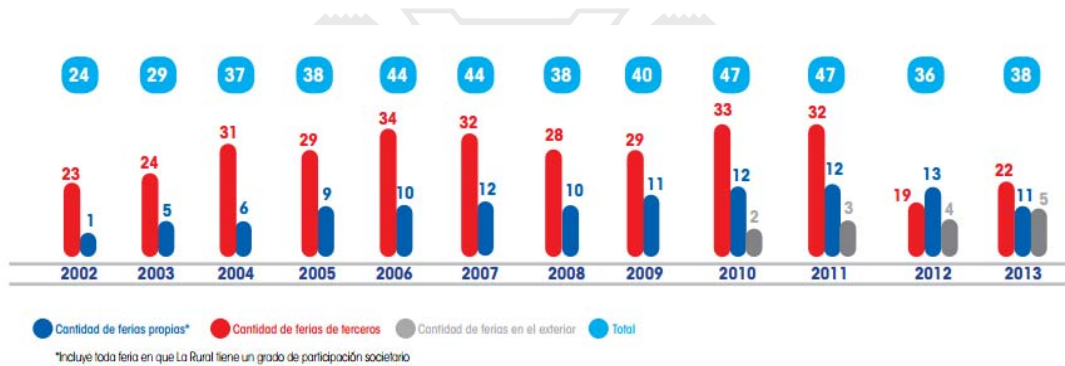
Rank	City	#Meetings 2013
1	Buenos Aires	113
2	Rio de Janeiro	79
3	Montreal, QC	71
4	Sao Paulo	70
5	Toronto, ON	69
6	Panama City	60
7	Santiago de Chile	58
8	Vancouver, BC	57
9	Boston, MA	56
	Massachusetts Conv. Center Authority / Boston Convention & Exhibition Center	www.SignatureBoston.com
10	Lima	54
11	Washington, DC	53
12	Montevideo	49
13	Bogota	47
14	Cartagena	42
	Mexico City	42
16	New York City, NY	36
17	Chicago, IL	35
	San Francisco, Ca	35
19	Medellin	33
20	Cancun, Qr.	29
21	Miami, FL	27
	Quito	27
23	Seattle, Wa	20
24	Cordoba	19
	New Orleans, LA	19
	San Jose	19
27	Asuncion	18
	Las Vegas, NV	18
	Orlando, Fl	18
	Philadelphia, Pa	18
31	San Diego, Ca	17
32	Antigua	16
33	Atlanta, GA	15
	Foz Do Iguacu	15
	Havana	15
	Honolulu, HI	15

ANEXO 3

Evolución de visitantes al predio de La Rural




Cantidad de ferias propias y de terceros



Fuente: Memoria Comercial de La Rural 2013

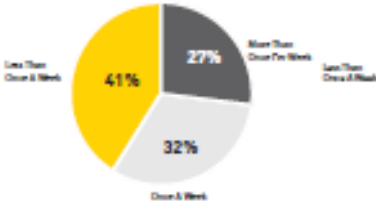
<http://www.larural.com.ar/memoria-comercial/memoria-comercial-2013/>

ANEXO 4

inTuit


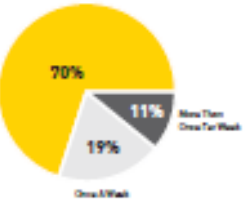
How often do you eat at a food truck?

LUNCH CUSTOMERS



Frequency	Percentage
More Than Once Per Week	41%
Less Than Once Per Week	27%
Once A Week	32%

DINNER CUSTOMERS



Frequency	Percentage
More Than Once Per Week	70%
Less Than Once Per Week	11%
Once A Week	19%

“Most gourmet food trucks use fresh, local food to differentiate themselves.”

For many, it's the experience that attracts them to food trucks. More than 80 percent of those interviewed used words like fun, exciting, new, different, unusual and unique when asked why they dined at food trucks.

FOOD TRUCKS DELIVER A COMBO MEAL FAST, FRESH, GOURMET AND CLOSE

Food trucks' success reflects a combination of many powerful consumer trends.

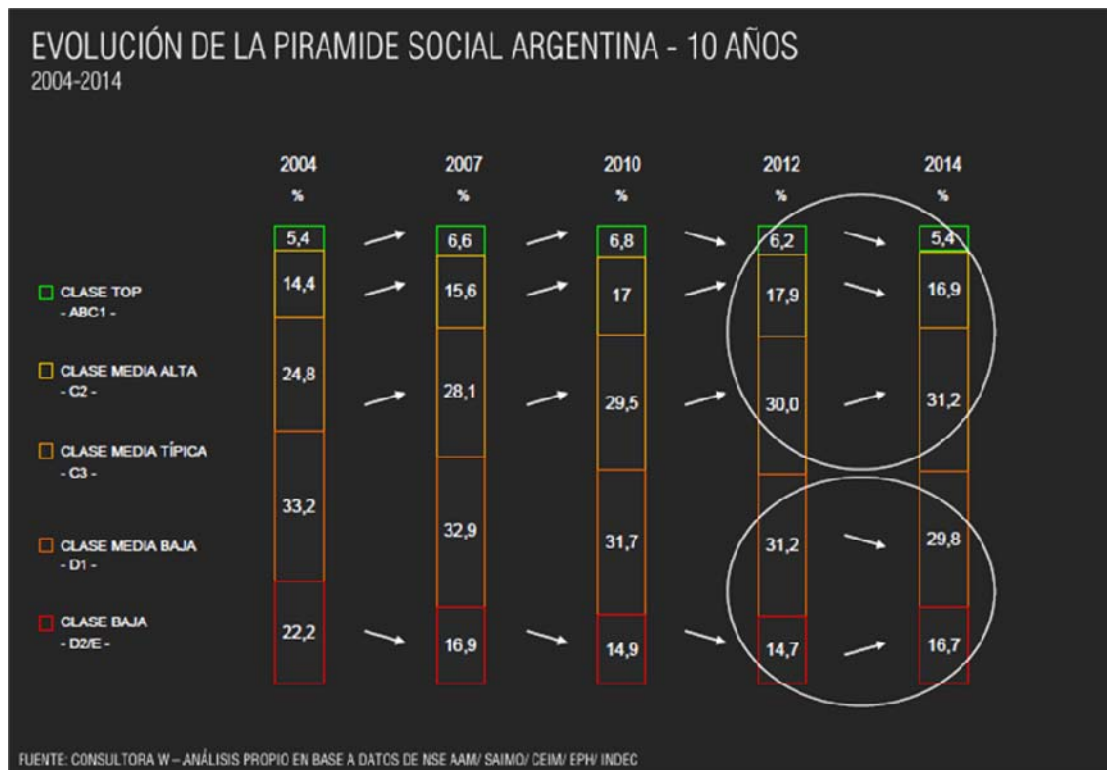
- **A hunger for quality, value and speed.** Those are the top three attributes consumers look for in quick serve or fast-food restaurants, according to the National Restaurant Association's 2012 Restaurant Industry forecast. Food trucks often outperform traditional quick-serve and fast-food restaurants in all these areas.

FOOD TRUCKS MOTOR INTO THE MAINSTREAM

3

ANEXO 5

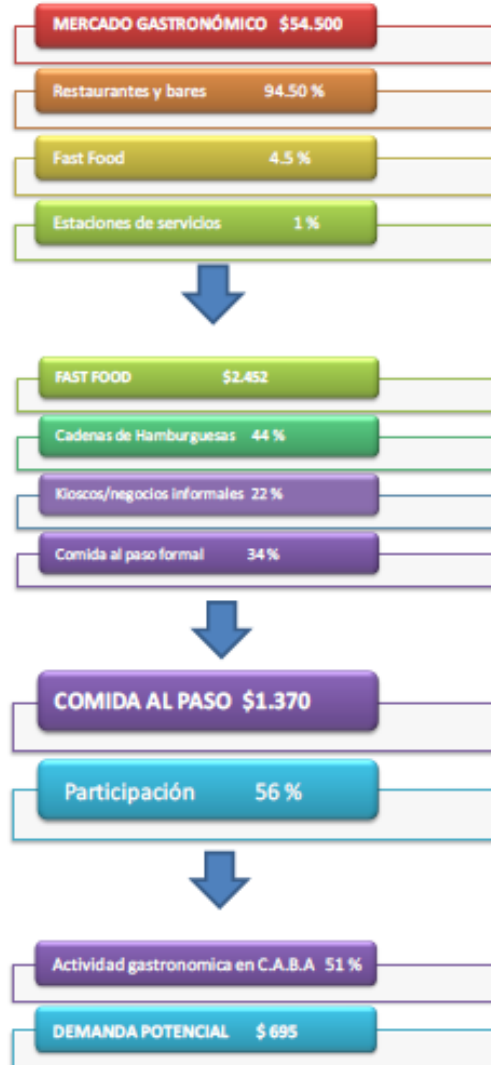
Información elaborada por la Consultora W.



Universidad de
SanAndrés

ANEXO 6

Gráfico obtenido tesis de grado, Disco Steak, año 2010, de propia autoría en base a los datos del informe “competitors” de la consultora Claves del año 2008 – 2da Edición



*Valores en \$ expresados en Millones

ANEXO 7

ESTRUCTURA DE COSTOS

FIJOS

RECURSOS HUMANOS DEPÓSITO /OFICINA CENTRAL			
Empleado	Sueldo	Aportes	Total
Gerente General	\$ 35.000	\$ 17.500	\$ 52.500
Jefe de Operaciones	\$ 20.000	\$ 10.000	\$ 30.000
Amasador	\$ 9.000	\$ 4.500	\$ 13.500
Ayudante	\$ 6.000	\$ 3.000	\$ 9.000

Requerimiento de estructura en la vida del proyecto

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	1	1	1	1
	1	1	1	1
1	1	1	1	1
	1	1	1	1

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	MENSUAL				
	\$ 52.500	\$ 52.500	\$ 52.500	\$ 52.500	\$ 52.500
	\$ -	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
	\$ 13.500	\$ 13.500	\$ 13.500	\$ 13.500	\$ 13.500
	\$ -	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000
TOTAL	\$ 66.000	\$ 105.000	\$ 105.000	\$ 105.000	\$ 105.000

COSTOS FIJOS

DEPÓSITO / OFICINA CENTRAL (400M2)

Conceptos	
ALQUILER	\$ 15.000
LUZ - AGUA - OTROS	\$ 2.000
SEGURO INTEGRAL	\$ 800
SEGURIDAD - ALARMA	\$ 400
LIMPIEZA	\$ 300
APORTE COMISARIA DE LA ZONA	\$ 1.500
TELEFONÍA	\$ 4.000
TERCERIZADOS (CONTADOR, LEGALES)	\$ 3.000
TOTAL	\$ 27.000

FOOD TRUCK (Total 3)

Conceptos	
SEGURO	\$ 2.000
MANTENIMIENTO	\$ 1.500
PATENTE	\$ 500
COMBUSTIBLE	\$ 650
TOTAL	\$ 4.650 *

*(es importe se triplica a partir del año 3)

CAMIONETA DE REPARTO

Conceptos	
SEGURO	\$ 2.000
MANTENIMIENTO	\$ 1.500
PATENTE	\$ 500
COMBUSTIBLE	\$ 1.000
TOTAL	\$ 5.000



Universidad de
SanAndrés

ANEXO 8

PRECIO DE VENTA DE COMBOS (CANAL FERIAS Y EVENTOS)

Concepto	MUZZARELLA	FUGAZZETA C/ QUESO	NAPOLITANA	JAMÓN	JAMÓN Y MORRONES	CANTIMPALO	ROQUEFORT	PANCETA	MUZZARELLA C/HUEVO	PRIMAVERA	RÚCULA	CAPRESE	ARMALA A TU GUSTO
PVP	\$ 78,00	\$ 84,00	\$ 85,50	\$ 88,50	\$ 93,00	\$ 94,50	\$ 103,50	\$ 91,50	\$ 87,00	\$ 90,00	\$ 94,50	\$ 94,50	\$ 105,00
Pv (sin iva)	\$ 64,46	\$ 69,42	\$ 70,66	\$ 73,14	\$ 76,86	\$ 78,10	\$ 85,54	\$ 75,62	\$ 71,90	\$ 74,38	\$ 78,10	\$ 78,10	\$ 86,78
Costo Neto	\$ 10,89	\$ 13,07	\$ 11,45	\$ 12,93	\$ 14,03	\$ 13,71	\$ 16,79	\$ 12,56	\$ 12,24	\$ 12,64	\$ 14,32	\$ 12,89	\$ 16,79
Margen	\$ 53,57 83,1%	\$ 56,35 81,2%	\$ 59,21 83,8%	\$ 60,21 82,3%	\$ 62,83 81,7%	\$ 64,39 82,5%	\$ 68,74 80,4%	\$ 63,06 83,4%	\$ 59,66 83,0%	\$ 61,74 83,0%	\$ 63,78 81,7%	\$ 65,21 83,5%	\$ 69,98 80,6%
PRECIO P.P.	\$ 35,10	\$ 12,60	\$ 8,55	\$ 5,31	\$ 5,58	\$ 1,89	\$ 2,07	\$ 1,83	\$ 1,74	\$ 1,80	\$ 1,89	\$ 1,89	\$ 4,20
MARGEN P.P.	37%	12%	8%	5%	5%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	3%

Ferias y Eventos

\$ 84,45 PRECIO AL PÚBLICO P.P.

82,6% MARGEN P.P.

17,4% COSTO P.P.

Hipermercados

\$ 56,30 PRECIO AL PÚBLICO P.P.

73,9% MARGEN P.P. 41,5814667

26,1% COSTO P.P. \$ 14,72



Universidad de
SanAndrés

ANEXO 9

Estimación de ventas

CALENDARIO

CANAL	PUNTO DE VENTA				FECHA	DÍAS	Cantidad de personas		
							Total	x día	
HIPERMERCADOS	WALMART	A	FT 1	Desde el 1er año	Sucursal Avellaneda	enero - diciembre (sólo sábado y domingo)	95	280.000	17.500
	WALMART	B	FT 2	Desde el 2do año	Sucursal Constituyentes	enero - diciembre (sólo sábado y domingo)	96	260.000	16.250
	CARREFOUR	AA	FT 3	Desde el 3er año	Sucursal Vicente Lopez	enero - diciembre (sólo sábado y domingo)	95	240.000	15.000
	CARREFOUR	AB	FT 3	Desde el 3er año	Sucursal Vicente Lopez (OFICINA)	enero - diciembre (de lunes a viernes)	264	1.320.000	5.000
EVENTOS	LLOLAPALOOZA	E	FT 1	Desde el 1er año	HIPODROMO DE S.IS	DEL 18 AL 19 DE MARZO	2	140.000	70.000
	PERSONALFEST	F	FT 1	Desde el 1er año	GEBA	DEL 12 AL 13 DE NOVIEMBRE	2	50.000	25.000
FERIAS	BAFWEEK	G	FT 1	Desde el 1er año	LA RURAL	DEL 26 DE FEBRERO AL 29 DE FEBRERO	4	38.000	9.500
	NUESTROS CABALL	H	FT 1	Desde el 1er año	LA RURAL	DEL 19 AL 22 DE MARZO	4	76.832	19.208
	FERIA INTERNACION	I	FT 1	Desde el 1er año	LA RURAL	DEL 23 DE ABRIL AL 11 DE MAYO	19	1.120.000	58.947
	FERIA PURO DISEÑO	J	FT 1	Desde el 1er año	LA RURAL	DEL 19 AL 24 DE MAYO	6	59.700	9.950
	ARTEBA	K	FT 2	Desde el 2do año	LA RURAL	DEL 26 AL 29 MAYO	4	110.150	27.538
	EXPOVIENDA	L	FT 1	Desde el 1er año	LA RURAL	DEL 2 AL 6 DE JUNIO	5	97.873	19.575
	SALON INTERNACION	LL	FT 1	Desde el 1er año	LA RURAL	DEL 18 AL 28 DE JUNIO	11	564.706	51.337
	CAMINOS Y SABORE	M	FT 1	Desde el 1er año	LA RURAL	DEL 7 AL 10 DE JULIO	4	100.000	25.000
	EXPOSICIÓN RURAL	N	FT 1	Desde el 1er año	LA RURAL	DEL 16 AL 28 DE JULIO	13	800.000	61.538
	FERIA INTERNACION	Ñ	FT 1	Desde el 1er año	LA RURAL	DEL 15 AL 23 DE AGOSTO	9	52.538	5.838
	EXPOUNIVERSIDAD	O	FT 1	Desde el 1er año	LA RURAL	DEL 14 AL 17 DE SEPTIEMBRE	4	92.035	23.009
	FERIAS CASAS DE LA	P	FT 1	Desde el 1er año	LA RURAL	DEL 21 AL 25 DE SEPTIEMBRE	5	69.800	13.960
	TECNOFOLIS	Q	FT 1	Desde el 1er año	LA RURAL	DEL 15 AL 25 DE NOVIEMBRE	11	100.000	9.091
	EXPOAGRO	R	FT 2	Desde el 2do año	POQUE DEL BICENTEN	DEL 15 DE AGOSTO AL 2 DE NOVIEMBRE	80	4.700.000	58.750
	MASTICAR	S	FT 2	Desde el 2do año	RUTA 9 - KM 214 - BU	DEL 2 AL 5 DE MARZO	4	130.000	32.500
		T	FT 2	Desde el 2do año	EL MERCADO - BUE	DEL 14 AL 17 DE ABRIL	4	140.000	35.000

Distribución de días											
ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
10	6	6	4	4	2	4	5	4	10	6	9
10	8	6	9	6	8	10	3	0	0	8	9
10	8	8	9	8	8	10	8	8	10	8	9
21	21	23	21	22	22	21	22	22	21	22	20
		2								2	
	4	0									
		4									
			8	11							
				6							
				4							
					5						
					11						
						4					
						13					
							9				
								4			
								5			
										11	
							17	30	31	2	
		4									
			4								

Venta estimada AÑO 1

ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
\$ 96.250	\$ 57.750	\$ 57.750	\$ 38.500	\$ 38.500	\$ 19.250	\$ 38.500	\$ 48.125	\$ 38.500	\$ 96.250	\$ 57.750	\$ 86.625
\$ -	\$ -	\$ 116.200	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 41.500	\$ -
\$ -	\$ 31.540	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ 63.771	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ 391.411	\$ 538.189	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 49.551	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 81.235	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 468.706	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 83.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 664.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 43.607	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 76.389	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 57.934	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 83.000	\$ -
\$ 96.250	\$ 89.290	\$ 237.721	\$ 429.911	\$ 626.240	\$ 569.191	\$ 785.500	\$ 91.732	\$ 172.823	\$ 96.250	\$ 182.250	\$ 86.625
\$ 3.463.782											

Funciona un solo Food Truck

Venta estimada AÑO 2

ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
\$ 96.250	\$ 57.750	\$ 57.750	\$ 38.500	\$ 38.500	\$ 19.250	\$ 38.500	\$ 48.125	\$ 38.500	\$ 96.250	\$ 57.750	\$ 86.625
\$ 89.375	\$ 71.500	\$ 53.625	\$ 80.438	\$ 53.625	\$ 71.500	\$ 89.375	\$ 26.813	\$ -	\$ -	\$ 71.500	\$ 80.438
\$ -	\$ -	\$ 116.200	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 41.500	\$ -
\$ -	\$ 31.540	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ 63.771	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ 391.411	\$ 538.189	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 49.551	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 91.425	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 81.235	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 468.706	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 83.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 664.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 43.607	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 76.389	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 57.934	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 83.000	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 549.313	\$ 969.375	\$ 1.001.688	\$ 64.625	\$ -
\$ -	\$ -	\$ 107.900	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ 116.200	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 185.625	\$ 160.790	\$ 399.246	\$ 626.548	\$ 771.290	\$ 640.691	\$ 874.875	\$ 667.857	\$ 1.142.198	\$ 1.097.938	\$ 318.375	\$ 167.063
\$ 7.052.494											

Entra en funcionamiento el 2do Food Truck

Venta estimada AÑO 3

ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
\$ 96.250	\$ 57.750	\$ 57.750	\$ 38.500	\$ 38.500	\$ 19.250	\$ 38.500	\$ 48.125	\$ 38.500	\$ 96.250	\$ 57.750	\$ 86.625
\$ 89.375	\$ 71.500	\$ 53.625	\$ 80.438	\$ 53.625	\$ 71.500	\$ 89.375	\$ 26.813	\$ -	\$ -	\$ 71.500	\$ 80.438
\$ 82.500	\$ 66.000	\$ 66.000	\$ 74.250	\$ 66.000	\$ 66.000	\$ 82.500	\$ 66.000	\$ 66.000	\$ 82.500	\$ 66.000	\$ 74.250
\$ 57.750	\$ 57.750	\$ 63.250	\$ 57.750	\$ 60.500	\$ 60.500	\$ 57.750	\$ 60.500	\$ 60.500	\$ 57.750	\$ 60.500	\$ 55.000
\$ -	\$ -	\$ 116.200	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 41.500
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ 31.540	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ 63.771	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ 391.411	\$ 538.189	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 49.551	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 91.425	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 81.235	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 468.706	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 83.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 664.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 43.607	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 76.389	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 57.934	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 83.000	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 549.313	\$ 969.375	\$ 1.001.688	\$ 64.625	\$ -
\$ -	\$ -	\$ 107.900	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ 116.200	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 325.875	\$ 284.540	\$ 528.496	\$ 758.548	\$ 897.790	\$ 767.191	\$ 1.015.125	\$ 794.357	\$ 1.268.698	\$ 1.238.188	\$ 444.875	\$ 296.313
\$ 8.619.994											

Entra en funcionamiento el 3er Food Truck

Venta estimada AÑO 4

ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
\$ 96.250	\$ 57.750	\$ 57.750	\$ 38.500	\$ 38.500	\$ 19.250	\$ 38.500	\$ 48.125	\$ 38.500	\$ 96.250	\$ 57.750	\$ 86.625
\$ 89.375	\$ 71.500	\$ 53.625	\$ 80.438	\$ 53.625	\$ 71.500	\$ 89.375	\$ 26.813	\$ -	\$ -	\$ 71.500	\$ 80.438
\$ 82.500	\$ 66.000	\$ 66.000	\$ 74.250	\$ 66.000	\$ 66.000	\$ 82.500	\$ 66.000	\$ 66.000	\$ 82.500	\$ 66.000	\$ 74.250
\$ 57.750	\$ 57.750	\$ 63.250	\$ 57.750	\$ 60.500	\$ 60.500	\$ 57.750	\$ 60.500	\$ 60.500	\$ 57.750	\$ 60.500	\$ 55.000
\$ -	\$ -	\$ 116.200	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 41.500
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ 31.540	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ 63.771	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ 391.411	\$ 538.189	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 49.551	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 91.425	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 81.235	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 468.706	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 83.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 664.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 43.607	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 76.389	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 57.934	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 83.000	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 549.313	\$ 969.375	\$ 1.001.688	\$ 64.625	\$ -
\$ -	\$ -	\$ 107.900	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ 116.200	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 325.875	\$ 284.540	\$ 528.496	\$ 758.548	\$ 897.790	\$ 767.191	\$ 1.015.125	\$ 794.357	\$ 1.268.698	\$ 1.238.188	\$ 444.875	\$ 296.313
\$ 8.619.994											

Venta estimada AÑO 5

ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
\$ 96.250	\$ 57.750	\$ 57.750	\$ 38.500	\$ 38.500	\$ 19.250	\$ 38.500	\$ 48.125	\$ 38.500	\$ 96.250	\$ 57.750	\$ 86.625
\$ 89.375	\$ 71.500	\$ 53.625	\$ 80.438	\$ 53.625	\$ 71.500	\$ 89.375	\$ 26.813	\$ -	\$ -	\$ 71.500	\$ 80.438
\$ 82.500	\$ 66.000	\$ 66.000	\$ 74.250	\$ 66.000	\$ 66.000	\$ 82.500	\$ 66.000	\$ 66.000	\$ 82.500	\$ 66.000	\$ 74.250
\$ 57.750	\$ 57.750	\$ 63.250	\$ 57.750	\$ 60.500	\$ 60.500	\$ 57.750	\$ 60.500	\$ 60.500	\$ 57.750	\$ 60.500	\$ 55.000
\$ -	\$ -	\$ 116.200	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 41.500	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ 31.540	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ 63.771	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ 391.411	\$ 538.189	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 49.551	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 91.425	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 81.235	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 468.706	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 83.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 664.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 43.607	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 76.389	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 57.934	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 83.000	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 549.313	\$ 969.375	\$ 1.001.688	\$ 64.625	\$ -
\$ -	\$ -	\$ 107.900	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ 116.200	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 325.875	\$ 284.540	\$ 528.496	\$ 758.548	\$ 897.790	\$ 767.191	\$ 1.015.125	\$ 794.357	\$ 1.268.698	\$ 1.238.188	\$ 444.875	\$ 296.313
\$ 8.619.994											



Universidad de
SanAndrés