



Universidad de San Andrés  
Maestría en Marketing y Comunicación

FOOD TRUCK DE EMPANADAS ARGENTINAS  
EN ZURICH

Autor: Eugenio Sebastián García

Mentor: Diego Regueiro

Buenos Aires, 27.10.2016

## ÍNDICE

1	Resumen Ejecutivo .....	1
1	La Oportunidad del Negocio.....	2
2	Análisis del Mercado .....	4
2.1	Entorno Económico de Suiza .....	4
2.2	Zúrich .....	6
2.3	Hábitos de Consumo en Zúrich .....	6
2.4	Mercado de Food Trucks.....	7
2.5	Las 5 Fuerzas de Porter .....	8
2.6	Análisis de la Competencia .....	10
2.6.1	Locales de Venta a la Calle .....	10
2.6.2	Food Trucks.....	13
2.6.3	Empanadas y Oferta de Productos Argentinos.....	17
2.7	Análisis Interno (FODA).....	18
3	Perfil de los Emprendedores.....	20
4	Estrategia.....	21
5	Plan de Marketing .....	22
5.1	Segmentación y Targeting.....	22
5.2	Marketing Mix .....	23
6	Inversión.....	29
7	Costos.....	29
7.1	Costos Fijos.....	29
7.2	Costos Variables .....	31
7.3	Fuente de Ingresos y Egresos.....	32
8	Proyección de Ventas Año 1 .....	33
9	Cash Flow y Análisis de Escenarios .....	35
10	Estrategia de Financiamiento.....	41
11	Costo de Salida.....	41
12	Implementación.....	42
13	Conclusiones.....	44

**TABLA DE CUADROS**

Cuadro 1, Presupuesto de Marketing y Publicidad	28
Cuadro 2, Inversión Total	29
Cuadro 3, Costo de Mercaderías Vendidas	32
Cuadro 4, Proyección de Ventas del Primer Año	34
Cuadro 5, Cash Flow	36
Cuadro 6, Escenario Pesimista	38
Cuadro 7, Escenario Valor Mínimo de Ventas	40
Cuadro 8: Cronograma de la Puesta en Marcha del Emprendimiento	43

**ANEXOS**

Anexo 1, Listado de Locales Relevados	IV
Anexo 2, Cantidad y Porcentaje de PDVs por tipo de comida	VIII
Anexo 3, Costos de los Insumos por Empanada y Determinación de Precio	IX
Anexo 4, Tabla de Materias Primas	X
Anexo 5, Estructura de Costos	XII
Anexo 6, Cálculo de la Tasa de Corte	XIII
Anexo 7, Amortizaciones	XIV

## 1 Resumen Ejecutivo

El presente trabajo es un modelo de negocios que pretende obtener ingresos mediante el desarrollo de un Food Truck, que ofrecerá empanadas argentinas en Suiza, más específicamente en la ciudad de Zúrich, la ventaja que da el Food Truck es poder buscar la demanda sin la necesidad de tener que atraerla a un punto específico.

Hoy en día el Food Truck representa una gran tendencia a nivel mundial y están comenzando a aparecer las primeras cadenas en Zúrich, con lo cual, aprovecharse del momento y de la escasez de oferta de productos argentinos, como las empanadas, es una oportunidad para aprovechar lo antes posible.

El escenario seleccionado para el desarrollo de este emprendimiento es Zúrich, ya que es la ciudad más importante de Suiza y concentra una población con una diversidad multicultural muy interesante, haciendo que el ingreso de un producto argentino tenga mayores facilidades para introducirse dentro de los hábitos de consumo locales.

El proyecto requiere una inversión total de USD 98.070, el aporte de dicha suma de dinero se realizará completamente con capital propio dividiéndolo entre los dos socios que realizarán este trabajo. Las proyecciones arrojan un VAN positivo de USD 492.985, una TIR de 109% y el recupero de la inversión se alcanzará en diecinueve meses.

La implementación estará a cargo de dos socios, Kristin Andermatt, 27 años, Bachelor en Economía y Comunicación y Máster en Comunicación en la Universidad de Zúrich (UZH) y Sebastián García, 31 Años, Contador Público Nacional y próximo a graduarse del Máster de Marketing y Comunicación en la Universidad de San Andrés (UdeSA).

## Introducción

El presente trabajo está dividido en dos partes, la primera muestra el análisis de la industria para comprender el contexto en el que se va a desenvolver el proyecto y la estrategia que emplearemos para llevarlo adelante. Mientras que en la segunda parte se proyectarán todos los valores necesarios y se detallarán los procesos de implementación.

## PRIMERA PARTE

### 1 La Oportunidad del Negocio

Los productos más consumidos en Argentina no son, como se esperaría, el asado con sus distintas variedades de carnes, sino la pizza y la empanada<sup>1</sup>. El consumo de empanadas llega a 100 unidades por habitante y a 4 mil millones de unidades anuales<sup>2</sup>. Este número demuestra la importancia de la empanada en Argentina y despierta el interés de saber más sobre sus características de éxito.

Hoy en día, las empanadas se ofrecen en eventos, se pueden comer como picada, en una cena abundante, rápido en la oficina, de viaje, en la calle, en un bar y como entrada en los restaurantes de primera línea. Para los argentinos las empanadas son, al lado del sándwich o una pizza, un snack para llevar y comerlo en cualquier lado y siempre sin ensuciarse mucho las manos. Estas características son fundamentales para el éxito de la empanada.

En lo que respecta a los hábitos consumo hoy en día nos estamos encontrando con una tendencia muy particular, el estilo de vida cada vez más frenético hace que las personas tengan pocas ganas de dedicarle tiempo a la preparación de comida y se incrementa el consumo de comida rápida para poder continuar con la rutina cotidiana. En Suiza el consumo de comidas rápidas es cada vez más popular, generando una

---

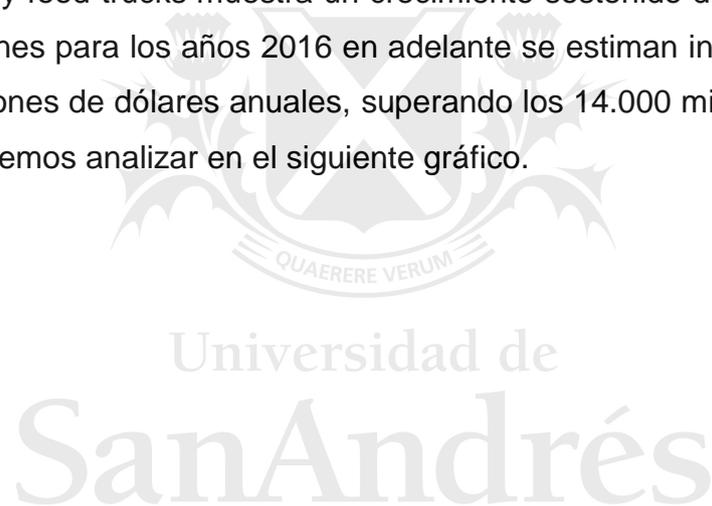
<sup>1</sup><http://www.unosantafe.com.ar/argentina-lidera-el-peligroso-ranking-del-consumo-pan-gaseosas-y-sal-n855569.html>

<sup>22</sup><http://www.telam.com.ar/notas/201608/159936-robot-negocio-empanadas-domicilio-delivery-competencia-consumo.php>

tendencia con mucha ascendencia<sup>34</sup>. Hoy en día la categoría de comida rápida se encuentra en el segundo lugar después de los restaurantes<sup>5</sup>, este dato demuestra la importancia que está teniendo dentro de la gastronomía suiza este tipo de comidas.

Aparte de la importancia de la comida rápida, se puede observar otra tendencia, el servicio de comida móvil. Los restaurantes, en vez de esperar a sus clientes, se acercan a ellos y así consiguen ubicarse en los lugares de mayor demanda. Esto es posible gracias a los Food Trucks. Las características y ventajas de estos son, entre otras, la flexibilidad para quedarse en los lugares más frecuentados, los costos fijos bajos, ya que no es necesario contar con una capacidad instalada muy alta, ni emplear mucha mano de obra.

Si analizamos el mercado de Suiza, podemos observar que los ingresos generados por restaurantes y food trucks muestra un crecimiento sostenido desde el año 2009. En las proyecciones para los años 2016 en adelante se estiman ingresos superiores a los 13.000 millones de dólares anuales, superando los 14.000 millones para el año 2018<sup>6</sup>, como podemos analizar en el siguiente gráfico.



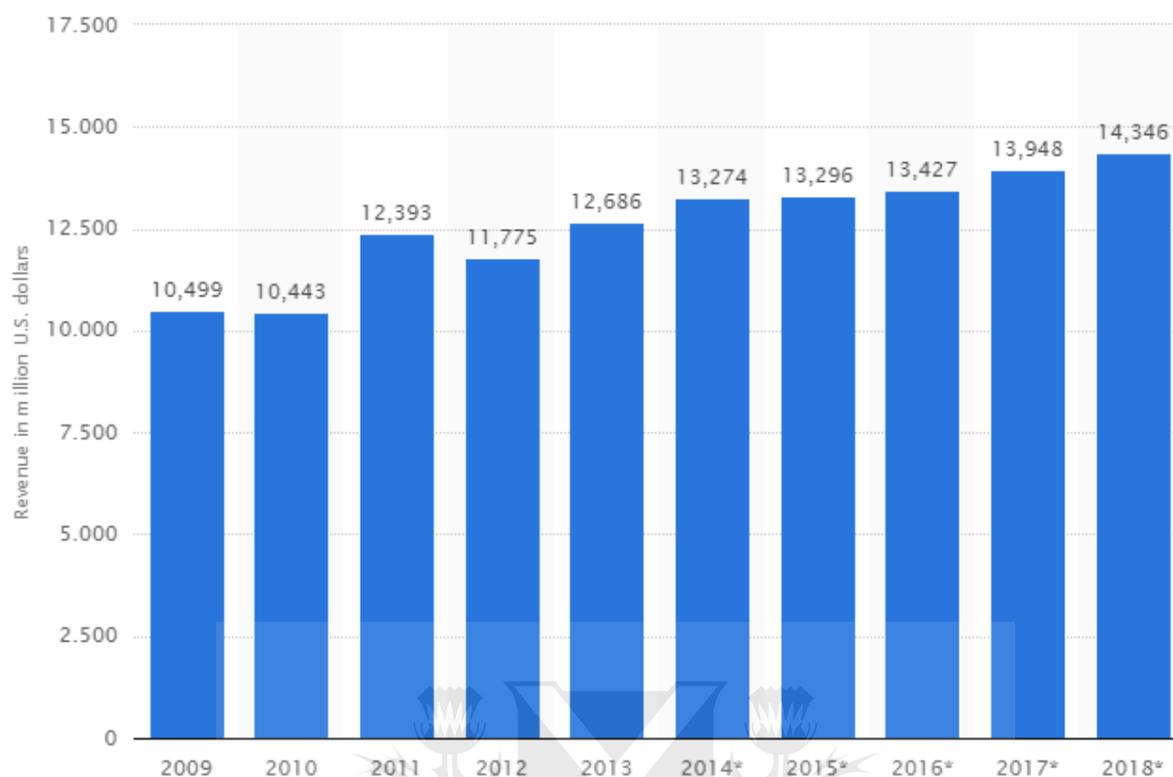
---

<sup>3</sup>[http://www.sbv-usp.ch/fileadmin/sbvuspch/05\\_Publikationen/Situationsberichte/SB2012\\_de.pdf](http://www.sbv-usp.ch/fileadmin/sbvuspch/05_Publikationen/Situationsberichte/SB2012_de.pdf)

<sup>4</sup> <http://www.euromonitor.com/fast-food-in-switzerland/report>

<sup>5</sup> <http://www.euromonitor.com/fast-food-in-switzerland/report>

<sup>6</sup> <http://www.statista.com/forecasts/398086/switzerland-restaurant-and-mobile-food-services-revenue-forecast-nace-i561>



Esta tendencia muestra como la comida rápida y conveniente en Suiza ofrece una oportunidad para negocios jóvenes e innovadores. Las características de un producto como la empanada se pueden adaptar fácilmente a los hábitos de consumo de los suizos y al ofrecerlas bajo la experiencia de un food truck hace que todo el concepto represente una gran oportunidad a desarrollar en este mercado, sorprende que todavía no se encuentren las empanadas argentinas en Zúrich.

## 2 Análisis del Mercado

En este capítulo hablaremos del entorno en el cual llevaremos adelante este emprendimiento para conocer un poco el contexto económico y cultural de Suiza y más precisamente de Zúrich y de los factores políticos necesarios para habilitar un emprendimiento gastronómico en dicha ciudad.

### 2.1 Entorno Económico de Suiza

Suiza posee una economía de mercado muy eficaz. Su nivel de vida, su productividad industrial, la calidad de su sistema educativo y su sistema sanitario se encuentran entre los más altos de Europa. Ha sufrido una contracción muy fuerte en 2009 debido

a la crisis financiera internacional, luego se volvió a frenar por el impacto de la crisis económica europea en 2012 y, posterior a ello, comenzó a alcanzar cifras de crecimiento positivas en 2013 llegando al 1,3% en 2014. La economía se ve beneficiada por el consumo de los hogares, el comercio exterior y el gasto público<sup>7</sup>.

El sector de los servicios representa el 73,6% del PIB y emplea a algo menos de las tres cuartas partes de la población activa. El sector bancario, por sí mismo, representa el 8% del PIB. Sectores bien desarrollados y altamente competitivos a nivel mundial como la banca, las aseguradoras, el flete y el transporte, contribuyen al desarrollo del comercio internacional a través de Suiza. El turismo, que participa considerablemente en el desarrollo económico, ayuda a equilibrar el déficit comercial del país.<sup>7</sup>

Repartición de la actividad económica por sector	Agricultura	Industria	Servicios
<b>Empleo por sector</b> (en % del empleo total)	3,5	20,3	72,5
<b>Valor añadido</b> (en % del PIB)	0,7	25,7	73,6
<b>Valor añadido</b> (crecimiento anual en %)	-2,2	-0,3	3,0

Fuente: World Bank - últimos datos disponibles.

Indicadores de crecimiento	2011	2012	2013	2014
<b>PIB</b> (miles de millones de USD)	658,87	631,18	650,43e	679,03e
<b>PIB</b> (crecimiento anual en %, precio constante)	1,8	1,0	1,9e	1,3e
<b>PIB per cápita</b> (USD)	83.719e	79.344e	81e	84.344e

Fuente: IMF - World Economic Outlook Database - últimos datos disponibles.

Nota: (e) Datos estimados

En cuanto al mercado gastronómico podemos observar que la población suiza ha gastado en el 2014 22.702 billones de dólares en alimentos y bebidas fuera del hogar. En el año 2013 un restaurante generaba un promedio diario de ingresos de USD 2.220 y cada persona empleada generaba una media de USD 370.<sup>8</sup>

El escenario económico que presenta Suiza es muy próspero para el proyecto, luego de las desaceleraciones económicas sufridas en los años 2009 y 2012 se observan índices de crecimiento muy buenos con un incremento del ingreso per cápita en los últimos años y que se estima seguirá en aumento, esto favorece el consumo de alimentos y bebidas fuera del hogar mostrando que es un buen momento para ingresar en este mercado.

<sup>7</sup> Santander. (2015). Política y Economía Suiza. 07/06/2015, de Santander Sitio web: <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/suiza/politica-y-economia>

<sup>8</sup> Gastro Suisse. (2015). Branchenspiegel 2015. 07/06/2015, de Gastro Suisse Sitio web: <http://www.gastrouisse.ch/de/gastrouisse/medien-politik/branchenzahlen/?&cmspid=544>

## 2.2 Zúrich

Zúrich, ubicada en el corazón de Europa, es la ciudad más grande e importante de Suiza, con una población de 404.783 habitantes en 2014 y un área metropolitana de 1.392.396 habitantes. Esta ciudad es un importante centro económico, cultural y social. Figura entre las ciudades con mayor calidad de vida del mundo. Se puede observar una gran influencia de diversas culturas, a finales del año 2010 la proporción de extranjeros en Zúrich era del orden del 30,5%, proveniente de 167 países diferentes lo que denota el carácter multicultural de esta ciudad. En la actualidad esa proporción llegó al 31,7%.

Zúrich presenta características únicas, es una de las principales ciudades europeas que concentra gran cantidad de población y una diversidad multicultural que la hacen propicia para un emprendimiento gastronómico que introduzca una alternativa completamente diferente como las empanadas argentinas.

Considero que teniendo éxito en una ciudad como Zúrich va a ser más fácil poder llevar este concepto a otras ciudades dentro de Suiza y posteriormente seguir expandiendo la idea por Europa.

## 2.3 Hábitos de Consumo en Zúrich

En Zúrich, como en toda ciudad suiza, la gente está acostumbrada a la perfección en todos los aspectos referentes a servicios y busca vivir de la forma más eficiente para no perder el tiempo valioso con cosas inútiles como esperar en una cola para ser atendidos o esperar un colectivo o un tren. En ningún lugar del mundo este estilo de vida es más presente que en Suiza. Esta circunstancia es visible en lo cotidiano; los supermercados sin colas, el tren puntual y la prestación de servicio con una atención inmediata.

Si nos trasladamos a los hábitos alimenticios podemos observar varias tendencias que forman parte de su estilo de vida, por ejemplo, al medio día la gente busca comer algo rápido, o en el camino, sin perder su tiempo de trabajo, algo que se pueda consumir sin la necesidad de usar cubiertos y sobre todo sin mancharse, en su mayoría las opciones ofrecidas suelen ser comidas rápidas desde sándwiches o pizzas hasta kebabs o hamburguesas.

Ante una sociedad que presenta un ritmo frenético, en constante movimiento, nuestra propuesta apunta a ofrecer una alternativa al mediodía de oferta de empanadas, rodeando el producto bajo la experiencia de consumo en un food truck. De esta manera, podremos ir a buscar la demanda y satisfacer las necesidades que presenta este mercado con un producto diferente, de excelente calidad y para comer al paso.

## 2.4 Mercado de Food Trucks

La oferta de comida móvil es una gran tendencia a nivel mundial que prevé una expansión sin precedentes. La misma tiene sus orígenes en Estados Unidos, generando ingresos anuales que superan los seiscientos millones de euros<sup>9</sup>. Hoy en día se encuentran presentes en las principales ciudades del mundo. La rapidez, calidad y economicidad les dan a estos restaurantes sobre ruedas la posibilidad de conquistar una amplia demanda estimándose un mercado objetivo del 50% del consumo global en poco tiempo<sup>10</sup>.

Zúrich no está exenta de esta tendencia, si bien no son muchos los food trucks que encontramos en las calles ya están apareciendo y es una buena oportunidad para ingresar a este mercado con la oferta de un producto fácil de comer como las empanadas.

### Habilitación de Food Trucks en Zürich

Para llevar adelante este emprendimiento es necesario realizar el registro en el cantón de Zürich como establecimiento gastronómico. Un negocio de alimentos tiene que cumplir tanto con los requisitos de construcción como con los requisitos del código alimentario. En relación a la construcción, es necesaria la obtención de un certificado reconocido por el estado de competencia denominado "Wirtepatent", dicho certificado es la habilitación que permite el desarrollo de una actividad gastronómica y se obtiene con la realización de un curso.<sup>11</sup>

En cuanto al código alimentario, este establece que las personas responsables de trabajar con alimentos tienen que ocuparse de que los principios del "Selbstkontrolle" sean realizados. El "Selbstkontrolle" es la responsabilidad que tiene cada dueño de controlar que su negocio cumple con los requisitos establecidos por las normas suizas

<sup>9</sup> [http://elpais.com/elpais/2015/05/05/eps/1430839271\\_796285.html](http://elpais.com/elpais/2015/05/05/eps/1430839271_796285.html)

<sup>10</sup> <http://www.forbes.com.mx/food-trucks-tendencia-culinaria-sobre-ruedas/#gs.T6nW6A0>

<sup>11</sup> Schweizer Gastronomiefernshule. (n.d.). Häufig gestellte Fragen. 10/06/2015, de Schweizer Gastronomiefernshule Sitio web: <http://www.wirtepatent.ch/kursuebersicht/haeufige-fragen.html>

y estas regulan desde la recepción de la mercadería, el almacenamiento, el procesamiento y la distribución de los alimentos y el correcto tratamiento de los residuos.

Las inspecciones en gastronomía son muy exigentes, se realizan auditorías constantes sin previo aviso para proteger al consumidor de alimentos que podrían poner en riesgo su salud, además, buscan que se cumplan con los requisitos de higiene establecidos en el código alimentario. Por lo tanto, toda empresa que trabaje con alimentos está obligada a extremar todas las medidas necesarias para garantizar la adecuada implementación de procesos y establecer las condiciones de sanidad necesarias para que los alimentos y las instalaciones cumplan con los requisitos establecidos.<sup>12</sup>

## 2.5 Las 5 Fuerzas de Porter

### Poder de negociación de los clientes

Los consumidores hoy en día poseen una gran cantidad de opciones de comida al medio día, y si la oferta no les parece apropiada podrán optar por diferentes alternativas, con lo cual el poder que tienen es muy grande. Ahora bien, desde el punto de vista de la oferta de empanadas, hay que destacar que en Kreis 5 la oferta aún no existe, esto lo podemos afirmar basándonos en el estudio de mercado realizado en la zona (ver Capítulo 2.6), de esta manera al ser la única posibilidad para el consumo de este producto el poder de negociación de los clientes se reduciría un poco, ya que si desean consumirlo tendrán que hacerlo en nuestro food truck. Lo importante va a ser poder captar la demanda con la oferta de un producto innovador y un concepto de food truck, que más allá del producto nos permite brindar una nueva experiencia de consumo e ir a buscar la demanda a la hora de optar por una opción de take away al medio día en la zona de Kreis 5.

---

<sup>12</sup> Stadt Zürich Gesundheits- und Umweltdepartement. (2015). Neueröffnung Lebensmittelbetrieb. 27/06/2015, de Stadt Zürich Gesundheits- und Umweltdepartement Sitio web: [https://www.stadt-zuerich.ch/gud/de/index/gesundheit/gesundheitschutz\\_hygiene/lebensmittelinspektorat/neueroeffnung\\_lebensmittelbetrieb.html](https://www.stadt-zuerich.ch/gud/de/index/gesundheit/gesundheitschutz_hygiene/lebensmittelinspektorat/neueroeffnung_lebensmittelbetrieb.html); Stadt Zürich Gesundheits- und Umweltdepartement. (2015). Lebensmittelinspektorat. 27/06/2015, de Stadt Zürich Gesundheits- und Umweltdepartement Sitio web: [https://www.stadt-zuerich.ch/gud/de/index/gesundheit/gesundheitschutz\\_hygiene/lebensmittelinspektorat.html](https://www.stadt-zuerich.ch/gud/de/index/gesundheit/gesundheitschutz_hygiene/lebensmittelinspektorat.html)

### **Poder de negociación de los proveedores**

Podemos decir que es muy bajo, ya que los insumos que utilizaremos para la producción de las empanadas los podemos adquirir en diferentes cadenas de supermercados y mayoristas, sin correr un riesgo importante a la hora de abastecernos de las materias primas que necesitamos.

### **Amenaza de nuevos competidores entrantes**

Esta amenaza es muy alta, ya que no se requiere de una inversión muy elevada para entrar y competir. Pero, para poder crear barreras de entrada lo que debemos hacer es destacarnos por la calidad de nuestros productos, también al ser los primeros en llegar con una oferta diferente e innovadora en la zona de Kreis 5 nos brindará una ventaja competitiva muy grande y en el momento en que otros competidores ingresen, tendremos un mejor posicionamiento en la mente de nuestros consumidores que nos permitirá mantener e incrementar nuestra demanda.

### **Amenaza de productos sustitutos**

En este punto nos encontramos con una gran diversidad de oferta de productos sustitutos, entre ellos podemos mencionar todas las opciones take away que van desde el fast food, por ejemplo: sandwiches, pizzas, hamburguesas, panchos, kebabs, hasta productos más saludables como los son las ensaladas, woks, etc., la oferta es muy amplia, con lo cual el poder de los sustitutos es muy grande. Para poder disminuir esta amenaza debemos diferenciarnos mucho de estos productos y al ofrecer un producto rico, fácil de comer y de muy buena calidad, la diferenciación está dada por las propias características de las empanadas. Otra ventaja que nos destaca de los productos sustitutos es la posibilidad de ir a buscar la demanda con una nueva experiencia de food truck, de esta manera no sólo tendremos un producto innovador, sino que también seremos el primer food truck presente en la zona.

### **Rivalidad entre los competidores del mercado:**

Cuando hablamos de la competencia, tenemos que destacar a los restaurantes y a los food trucks, en cuanto a los restaurantes la oferta es muy amplia pero cara, con lo cual nuestro concepto puede llegar a tener muy buena aceptación y la diferenciación también la vamos a conseguir con el producto y la experiencia de food truck. En cuanto a los food trucks, hoy en día no han llegado a esta zona, lo cual nos permite destacarnos por el concepto y producto. Podemos decir que nos encontramos en un punto de

partida muy optimista, ya que al no encontrar este producto en la zona y que los food trucks no hayan analizado este sector como un nicho de mercado que permitirá alcanzar una gran rentabilidad hace que el proyecto presente muy buenas características y un escenario más que optimista. En conclusión, la relevancia de los competidores por el momento es media.

## **2.6 Análisis de la Competencia**

La competencia que vamos a analizar fue dividida en tres partes, por un lado, encontraremos a los locales de venta a la calle, luego los food trucks y por último la competencia directa que ofrece empanadas o productos argentinos en Zúrich.

### **2.6.1 Locales de Venta a la Calle**

Como fuente de información primaria se realizó un estudio de mercado en la ciudad de Zúrich, más precisamente en Kreis 5, ya que es una zona con un crecimiento económico muy grande, base de industrias y empresas de primera línea, con la finalidad de obtener insights importantes para el desarrollo de este emprendimiento, acercarnos al target definido, analizar sus hábitos de consumo, conocer la competencia, su oferta gastronómica y evaluar los precios definidos en este mercado y ver la incidencia de la comida latina dentro de la zona.

El trabajo consistió en un recorrido a pie y la observación en profundidad de los locales de comida presentes en la zona, cubriendo un campo de 60 manzanas, realizando un registro del nombre, tipo de local, ubicación, precios y tomando fotos de las fachadas y cartas en cada punto de venta. También se observaron los tipos de consumo de los clientes en diferentes momentos del día para conocer su comportamiento y el funcionamiento de cada local.

En total se relevaron 125 puntos de venta (ver Anexo 1), a continuación, se mencionan los resultados del análisis agrupando los locales por tipo de comida ofrecida.

- 1- Bares: el primer lugar se lo llevan los bares con una totalidad de 29 puntos de venta. La oferta gastronómica es más bien de fast food, predominando los sándwiches, hamburguesas y pizzas. La cantidad de bares se debe a que en medio de Kreis 5 nos encontramos con la calle Langstrasse, lugar muy habitual para salir de noche y adentrarse en bares y discotecas muy reconocidos por la gente de Zúrich. El público que atrae este tipo de lugares va desde los 18 a 35

años, al estar cercanos a sectores de oficinas se ve una tendencia muy habitual de after office. Si bien son bares, con el gran desarrollo industrial de la zona, han adaptado la oferta para captar a este público, ahora la oferta no sólo es por la noche, sino que también abren al medio día y ofrecen menús a un precio medio de entre 20 a 50 USD.

- 2- Comida asiática: continuando con el recorrido nos encontramos con la oferta de comida asiática, quienes están presentes con 23 puntos de ventas, entre ellos se pudieron observar en mayor medida locales de comida india, tailandesa, japonesa, china y tibetana. En su oferta se incluyen gran diversidad de woks salteados con vegetales, arroces o fideos condimentados con especias típicas de cada país. Durante el medio día predomina el take away, la gente no se detiene demasiado a almorzar. Los precios varían entre 20 a 40 USD, y en el caso de la comida japonesa los valores de los platos son bastante más elevados llegando a precios de 100 a 165 USD con la oferta de sushi o teppanyaki, además se observa que el diseño de estos lugares es de una calidad superior y busca atraer a un público de mayor poder adquisitivo.
- 3- Comida italiana: tiene una gran presencia en la zona con 14 puntos de venta, por la mañana ofrecen desayunos haciendo foco en su cafetería y pastelería y durante el mediodía predomina la oferta de pizzas y pastas, en donde los ingredientes esenciales son el queso parmesano, el tomate, la albahaca y el aceite de oliva. No hay una difusión muy grande del take away y tanto a la mañana como al mediodía no se los ve muy concurridos. Los precios van desde 20 a 60 USD. El público que suele ir a estos lugares es en promedio de 30 a 50 años.
- 4- Comida suiza: la comida suiza es una combinación de influencias alemanas, francesas e italianas, dentro de esta oferta nos encontramos con platos con mucho predominio de papa, quesos, salchichas y carnes, los más conocidos son la fondue de queso, Raclette, Rösti, entre otros. Se observaron en total 12 puntos de venta, concurridos principalmente durante la noche y la media de precio se ubica entre 20 a 80 USD.
- 5- Fast food: la comida rápida sigue siendo una opción al paso, entre sus ofertas más comunes nos encontramos con hamburguesas, panchos, sándwiches, kebabs, todas opciones que se pueden comer con la mano sin la necesidad de

sentarse y demorar mucho tiempo y, de esta manera, continuar rápidamente con la rutina diaria. Nos encontramos con 10 puntos de venta, los cuales están abiertos desde el mediodía hasta largas horas de la noche aprovechando la demanda de la gente que asiste a los bares y discotecas de la zona. En su mayoría, la gente que consume este tipo de comidas va desde niños a adultos, pero por la ubicación que tienen el target de estos lugares va desde los 18 a 35 años. Y los precios son relativamente bajos en relación con otras opciones, 15 a 30 USD.

- 6- Comida de Medio Oriente: como en toda Europa los kebabs se ven mucho y Suiza no está exenta de ellos, la comida turca se encuentra presente en esta zona con 9 puntos de venta, la gran mayoría son take away, también existe la posibilidad de sentarse y comer, pero los diseños de los lugares no llaman a quedarse por mucho tiempo, de esta manera este modelo de negocio consigue mucha rotación y gran demanda tanto al medio día como por la noche. Los precios de estos productos son relativamente baratos entre 10 a 30 USD. El público que consume estas comidas es relativamente joven de entre 18 a 35 años.
- 7- Mediterránea: se caracteriza por la oferta de comidas españolas e italianas en su mayoría, la oferta que podemos encontrarnos es de pescados, mariscos, carnes y pastas, acompañados con vinos españoles e italianos. Tienen el aspecto de cantinas, no se ve mucha gente durante el mediodía, el foco principal está en la cena. El público que concurre a estos lugares es de 30 a 50 años de edad y los precios van desde 40 a 70 USD.
- 8- Steakhouse: estos lugares se caracterizan por la oferta de carnes asadas, nos encontramos sólo con 3 puntos de venta y los precios van desde 40 a 60 USD.
- 9- Influencia latina / centro americana: en busca de la influencia latina en la investigación nos encontramos con un punto de venta de comida brasilera que llamo la atención porque la gastronomía brasilera no se destaca a nivel mundial, su oferta principal es la picaña y los precios van desde 25 a 60 USD. Luego nos encontramos con 3 lugares de comida mexicana, muy bien ambientados y bastante concurridos por la noche, la apariencia de los locales atrae mucho a los jóvenes en su mayoría de 25 a 35 años y los precios van desde 15 a 35 USD.

10-Otros: en esta categoría ubicamos a todos los locales que no tienen más de un punto de venta como ser un take away biológico, venta de jugos naturales, mercados con ofertas de comida para llevar y una vinería con oferta de tapas españolas.

Las conclusiones de esta investigación dieron como resultado un mercado muy atomizado con una gran oferta gastronómica y muy variada. En los gráficos n° 1 y 2 del Anexo 2 se puede observar la diversidad de la oferta y cómo los locales de comida se reparten la zona.

Lo más relevante a destacar de este análisis es la variada oferta que presenta Zúrich en cuanto a gastronomía y lo que más llama la atención es la poca influencia argentina en la zona, en cuanto a las costumbres latinoamericanas encontramos únicamente un restaurante brasileño y de Centroamérica encontramos una mayor influencia, con 3 locales de comida mexicana.

Analizando a los clientes, las observaciones mostraron una marcada tendencia a la compra de comida para llevar o take away, esto permite una gran rotación alcanzando un promedio de entre 100 a 150 clientes durante el mediodía, la calidad de servicio en los locales, por lo general, es inmediata. Por la noche podemos ver mayor concurrencia a los restaurantes y más tarde, el predominio del fast food para atender a los jóvenes que salen de bailar.

De este análisis podemos ver la gran diversidad de oferta gastronómica existente, llama mucho la atención que la comida argentina no se haya establecido en esta ciudad multicultural, dejando un espacio muy bueno para llevar un producto argentino en un entorno en donde conviven muchos gustos de culturas completamente diferentes y ser los primeros en llegar, con una oferta gastronómica al paso, adaptada a los gustos locales y de buena calidad representaría una ventaja competitiva enorme.

### **2.6.2 Food Trucks**

Para comenzar a hablar de la competencia de food trucks presentes en Zúrich es muy importante destacar que en la zona de Kresi 5, donde se realizó la investigación de mercado, no se encontraron camiones de ningún tipo ofreciendo comidas.

En Zúrich la oferta de food trucks es muy escasa, sólo nos encontramos con unos pocos food trucks en actividad, esto se debe a que la tendencia recién está desembarcando en esta ciudad y denota una oportunidad muy grande para aprovechar.

Los competidores principales que encontramos en la zona son:

1. Dr. Dog: esta empresa se dedica a la venta de hot dogs y a su vez brindan servicios de catering, el camión lo ubican en la zona de Kreis 4, más precisamente en Theaterstrasse 22, tienen una variedad de 15 productos, abren de martes a sábados durante el mediodía, de 12:00 a 13:30 hs. y los miércoles, jueves, viernes y sábados de 19:00 a 00:00 hs. Los precios que encontramos van de los USD 10 a USD 15 por un hot dog más la bebida.



2. Coppolini: Este food truck fue creado por un restaurante que se subió a la tendencia de la oferta de comida móvil en Zúrich, está ubicado en la zona de Kreis 4, en Stadelhoferstrasse, en su oferta podemos encontrar desayunos con croissants, cafés y durante el mediodía la oferta es de fast food, sándwiches y hamburguesas, están abiertos de lunes a viernes de 6:30 a 19:00 hs. Sus precios rondan entre los USD 7 a USD 10 para los desayunos y entre USD 15 y USD 20 para almorzar.



3. 401 Dishes: este truck está presente en la zona de Kreis 9, Bernerstrasse Süd 169, abre de lunes a viernes de 10:00 a 15:00 hs. y ofrece platos bastante elaborados desde desayunos por la mañana, pinchos de carne, cazuelas, incluyendo ensaladas y postres. Los precios son más altos rondan los USD 20 a USD 30 para almorzar.



4. Guggeli Express: es una de las primeras cadenas de food trucks que llegó a Suiza, con más de diez años presentes en este mercado, poseen más de 12 camiones con la oferta de pollo al espiedo y diferentes salsas, en Zürich lo podemos encontrar en la zona de Neugustrasse 12 y sus precios van desde USD 7 por una pata de pollo a USD 20 por un pollo entero.



5. Captain Plant: es un food truck que ofrece hamburguesas hechas con vegetales, sin utilizar carnes, también realizan venta de productos a pedido a través de su página web. En su oferta podemos encontrar hamburguesas, ensaladas, ice teas y postres. Los costos van de los USD 10 a USD 20. Y hoy en día sólo están presente en eventos.



6. Segafredo Piaggio Ape: este truck se encuentra ubicado en Kreis 1, Museumstrasse 1, su oferta es de hot dogs y sándwiches y sus precios van desde los USD 7 a USD 15.



Lo más importante a destacar de este análisis es que ninguno de los trucks que encontramos ofrecen empanadas, lo cual nos permite ingresar en este mercado a competir directamente con la oferta de un nuevo producto que nos de una clara herramienta de diferenciación.

### 2.6.3 Empanadas y Oferta de Productos Argentinos

En cuanto a la oferta de empanadas en Zúrich nos encontramos con la empresa empanadas.ch, quien ofrece empanadas bajo otro modelo de negocios, realizan servicios de catering para eventos, los pedidos se generan únicamente a través de su página web, la plaza en donde comenzaron a trabajar fue Zúrich, pero hoy en día entregan pedidos en todo Suiza. Los eventos en los que participan suelen ser eventos corporativos y fiestas privadas, también ofrecen venta a supermercados (otorgando bajos precios por volumen para garantizar una buena rentabilidad), incentivan la venta al público al mencionar que las pueden utilizar en cualquier tipo de evento social (cumpleaños, navidad, bodas, aniversarios, casamientos, etc.). Las empanadas son entregadas congeladas (con una vida útil de 6 meses a partir de la fecha de entrega) y en caso de que el pedido sea mayor a 100 unidades las entregan horneadas y listas para comer. Poseen un servicio de 24hs. al día. Ofrecen sabores de Argentina, Colombia, Ecuador, Perú y México, con lo cual pierde un poco el foco de la identidad argentina sobre el concepto de empanadas. Su participación en redes sociales es muy pobre,

poseen únicamente Facebook, la fan page fue creada en 2014 y hoy en día tienen 201 Followers y muy poca interacción con ellos.

Así y todo, poseen una gran demanda y gracias a relevamientos realizados en un evento en la universidad de Zúrich pudimos observar el éxito y el comportamiento de los suizos ante la oferta de empanadas, con lo cual existe un mercado potencial muy grande y muy poca oferta, dejando un espacio para que podamos salir a buscar esa demanda existente.

Las conclusiones del análisis de este competidor nos muestran que al centralizar los pedidos por internet se garantizan una fácil rotación de productos. Trabajando de esta manera no necesitan una capacidad instalada muy grande ya que no tienen un local de venta al público, con lo cual poseen una estructura de costos baja.

Continuando con el análisis, es importante mencionar los restaurantes argentinos que encontramos en Zúrich. Su foco está puesto en las carnes y en los vinos, resaltando características típicas del país. Los precios de estos lugares suelen ser muy elevados, entre USD 50 a USD 250, entre ellos podemos mencionar, Argentina Steak House and Restaurant, Churrasco, Gaucho y Ojo de Agua, son los más destacados.

Si nos ponemos a analizar la oferta de empanadas en estos lugares nos encontramos con lo siguiente: en Argentina Steak House el costo de una empanada es de USD 7,50 y en la carta ofrecen un plato de dos empanadas con ensalada por USD 25, mientras que en Churrasco se ofrecen empanadas a un precio de USD 15 por un plato con dos unidades. En Gaucho las empanadas se venden como entrada en su restaurant y también como servicio de catering para eventos. Por último, en Ojo de Agua no se ofrecen.

Ninguno de ellos se encuentra en la zona que queremos llevar a adelante nuestro proyecto, y la oferta de empanadas se realiza como entrada a un precio muy elevado y apuntando a un target completamente diferente.

## **2.7 Análisis Interno (FODA)**

Para comprender desde dónde vamos a competir es fundamental entender cómo es la interacción entre las características de nuestro modelo de negocios y el entorno en el cual se va a desenvolver, para ello realizaremos un análisis interno utilizando la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

## **Fortalezas**

Ser los primeros en ofrecer empanadas argentinas a través de un food truck en Zúrich, más precisamente en Kreis 5, un concepto gastronómico que actualmente no se encuentra explotado en esta ciudad, representa la principal fortaleza de este proyecto. Como hemos visto en el análisis de la competencia, existe una gran demanda activa de estos productos, pero una escasez total de oferta, con lo cual saldremos a buscar esta demanda de lunes a viernes de 11:00 a 14:30 hs.

Diversificación de productos: ofrecer la posibilidad de crear nuevos gustos de empanadas mediante las redes sociales, con el objetivo de no aburrir con la misma oferta de sabores. De esta manera, estaríamos en constante contacto con nuestros clientes demostrando la importancia que tienen en nuestro negocio. Puede llegar a ser una buena herramienta de fidelización.

Destacarnos por la calidad de nuestros productos utilizando materias primas orgánicas, en Suiza existe una marcada tendencia a la compra de productos orgánicos en donde prevalece la importancia del cuidado de los animales, comunicar la utilización de estos productos es una gran fortaleza.

## **Debilidades**

Poca experiencia en emprendimientos gastronómicos puede generar que no se tenga en cuenta alguna variable que termine afectando al proyecto.

Altos costos de alquiler del depósito y sueldos de empleados pueden trasladarse al costo de nuestros productos elevando su precio y haciéndolo poco atractivo para nuestro target objetivo.

## **Oportunidades**

En un futuro podríamos producir nuestra propia materia prima, tener granjas para cosechar vegetales, criar vacas, chanchos, gallinas y demás animales que formen parte de la materia prima de nuestros productos. De esta manera podremos controlar la cadena de valor y así garantizar la producción orgánica mencionada en el punto de fortalezas.

Una vez establecidos en el mercado, podemos ponernos en contacto con otros emprendedores del rubro de food trucks, bares/restaurantes y unificar a los proveedores para que el canal represente una gran fuerza y que nos brinden buenas condiciones para el desarrollo de nuestros negocios y podamos ampliar nuestros márgenes.

## **Amenazas**

La competencia establecida en Zúrich podría copiar nuestros productos y empezar a venderlos, por lo tanto, más allá de nuestros productos es muy importante que la experiencia de venta sea un factor determinante en la decisión de nuestros clientes.

Otra posible amenaza es el incremento de la tendencia del home office, lo cual haga que la gente no vaya a las oficinas y disminuya el atractivo de la zona analizada provocando una caída en la demanda.

Hoy en día los servicios de delivery no son utilizados por los particulares en Suiza debido a los altos costos de la mano de obra empleada, pero muchas compañías suelen realizar pedidos de delivery al mediodía con lo cual repercutiría en la demanda del food truck. En caso de que esta tendencia se incremente, deberemos tratar de incorporar un servicio de delivery.

Las conclusiones del trabajo de investigación y análisis del mercado indican que la industria es más que atractiva para un entrante. Con una oferta totalmente diferenciadora en producto podremos captar la gran demanda existente y a su vez complementarlo con una experiencia de consumo hacen que este proyecto se destaque del resto de los competidores existentes. Deberemos efectuar una correcta implementación para sacar provecho de las ventajas descritas en este análisis.

## **3 Perfil de los Emprendedores**

Todo el proyecto será ejecutado por dos socios, una pareja que lleva una relación de más de 4 años y comparten la iniciativa emprendedora y ven en este emprendimiento una oportunidad de negocio excelente. Lo más importante es que se encuentran convencidos de la idea y poseen la experiencia necesaria para llevarlo adelante.

Kristin Andermatt: 27 años, nacionalidad suiza, Bachelor en Economía y Comunicación realizado en la Universidad de Zúrich (UZH) y también graduada de máster en Comunicación en la misma universidad, actualmente se encuentra trabajando en el área de ventas en la compañía Hewlett Packard Enterprise (HPE) en la ciudad de Barcelona encargada de la atención de las zonas de Suiza y Alemania. Posee una vasta experiencia en investigación de mercados ya que ha trabajado por varios años en empresas relacionadas con tal fin en Suiza, lo cual brinda al proyecto información

muy útil en cuanto a comprensión de hábitos de consumo y posibilidades de implementación de nuevos negocios.

Sebastián García: 31 años, nacionalidad argentina, Contador Público Nacional recibido en la Universidad de Buenos Aires y finalizando la Maestría de Marketing y Comunicación en la Universidad de San Andrés. Trabajó en el área comercial, ventas y marketing, de la empresa Loma Negra CIASA durante 8 años. Posee una orientación analítica muy grande y un amplio desarrollo en relaciones con clientes y proveedores, el foco en la obtención de resultados es uno de sus pilares más fuertes. En la actualidad se encuentra viviendo en Barcelona analizando la posibilidad de emprender y desarrollar su propio negocio.

Son dos perfiles que se complementan perfectamente para el desarrollo del proyecto, las responsabilidades de producción y comercialización estarán a cargo de los dos, separando lo que es la comunicación y marketing que estará a cargo de Kristin Andermatt, mientras que la Administración estará a cargo de Sebastián García.

#### **4 Estrategia**

Este modelo de negocio se sumará a la tendencia presente en las principales ciudades del mundo en lo que hace a la oferta de comida al paso mediante la venta de empanadas bajo la experiencia de un food truck.

La propuesta de valor se va apalancar por completo en la oferta de un producto argentino, las empanadas, con la utilización de insumos de excelente calidad y ofreciendo una diversidad de 5 sabores para deleitar el paladar del consumidor suizo.

En la percepción de los suizos Argentina transmite la alegría de vivir, tomarse la vida a la ligera y disfrutar de cada momento, por lo tanto, la oferta de un producto como las empanadas en Zúrich puede ser un elemento diferenciador que nos destaque de la oferta presente en este mercado.

La imagen del food truck presentará características de calidad artesanal, mostrando madera y acompañándolo con imágenes de empanadas y banderas argentinas, haciendo que estos atributos se destaquen y despierten el interés de la demanda.

Hoy en día al no haber una oferta de empanadas y una variada oferta de food trucks en Zúrich, tanto el producto como el concepto brindarán una experiencia prácticamente nueva que logrará captar la atención de este mercado.

## 5 Plan de Marketing

### 5.1 Segmentación y Targeting

Focalizaremos nuestra estrategia en un segmento de consumo masivo para ello analizaremos la distribución de edades de la población suiza, la cual se encuentra repartida de la siguiente manera:

Distribución de la población por edades en %	
Menos de 5 años:	4,8%
De 5 a 14 años:	10,3%
De 15 a 24 años:	12,1%
De 25 a 69 años:	60,6%
Más de 70 años:	12,2%
Más de 80 años:	5,0%

Source: Naciones Unidas, Departamento de los asuntos económicos y sociales, División de la Población, Perspectivas 2010 - últimos datos disponibles.

Al observar estos datos vemos como la mayor parte de la población (60,6%) se encuentra entre los 25 y 69 años. Lo que buscaremos es atraer a los jóvenes, hombres y mujeres, con un rango etario definido entre los 20 y 45 años de edad, para poder llegar a los jóvenes que recién empiezan a dar sus primeros pasos en la vida laboral, pero también juntarlos con aquellos que ya poseen experiencia y viven un ritmo de vida acelerado y necesitan de una opción rápida y fácil al mediodía.

Llegaremos a nuestro target ofreciendo empanadas argentinas, atrayéndolos con una excelente calidad de productos. Ubicaremos el food truck en zonas cercanas a las oficinas, durante el mediodía, para poder brindarles una alternativa rápida y sencilla para que puedan continuar con sus rutinas laborales.

## 5.2 Marketing Mix

### Producto

El producto serán las empanadas argentinas, ofreceremos los sabores tradicionales que se habitan a comer en el país, serán cinco, carne cortada a cuchillo, pollo picante, vegetales, jamón y queso y caprese. La masa de las tapas será de elaboración propia y las materias primas que emplearemos serán de Suiza, utilizaremos productos orgánicos y publicitaremos a través de las redes sociales su utilización para que nuestros clientes vean el compromiso que tenemos con el medioambiente y el cuidado animal.

A continuación, se detallan las variedades de sabores con sus correspondientes ingredientes por empanada:

#### Empanada de carne:

- Carne cortada a cuchillo
- Cebolla
- Morrón
- Cebolla de verdeo
- Papa
- Aceituna



Universidad de  
**San Andrés**

#### Empanada de Pollo Picante

- Pollo cortado a cuchillo
- Ajíes (Chiles)
- Cebolla
- Tomate
- Morrón
- Albahaca

#### Empanada de Vegetales

- Champiñones
- Espinaca

- Cebolla
- Queso Mozzarella

### Empanada de Jamón y Queso

- Jamón
- Queso Mozzarella

### Empanada Caprese

- Queso Mozzarella
- Albahaca
- Tomate

El packaging que emplearemos para la entrega de las empanadas será una bolsa de papel madera, siempre y cuando el volumen por cliente sea de uno a seis unidades, llegando a las nueve unidades o más, el producto se entregará en cajas de cartón.

### **Plaza**

La plaza definida para el desarrollo de este proyecto es Zurich, la forma de llegar a nuestros clientes será a través de un food truck que ubicaremos en la zona de Kreis 5<sup>13</sup> durante los mediodías los cinco días hábiles de la semana. Este lugar presenta características muy importantes, es un centro de gran crecimiento económico y en donde hoy en día se ubican las principales empresas, con lo cual vamos a lograr encontrar una gran cantidad de clientes que nos permitan desarrollar el emprendimiento.

Si nos detenemos a analizar nuestro canal podemos observar que nuestro negocio es B2C formado por un canal indirecto corto, el depósito de producción, el food truck y los clientes. Esto nos permitirá tener un contacto directo con nuestros consumidores lo que nos dará muchos insights para mejorar la rotación de nuestra oferta, evaluar el grado de satisfacción y conocer en detalle todas las necesidades de nuestros consumidores y asegurarnos de ofrecer siempre el mejor producto.

### **Precio**

La estrategia de precio a emplear será la de Premium Price, ya que estamos hablando de un producto de excelente calidad e innovador para la oferta presente en Zúrich,

---

<sup>13</sup> <http://www.traveler.es/gastronomia/articulos/los-barrios-de-moda-en-zurich-kreis-4-y-5/7432>

además no es conveniente utilizar una política de precios bajos debido a que los volúmenes de venta necesarios para obtener una buena rentabilidad deberían ser muy elevados a causa de los bajos márgenes de ganancia.

Para poder definir el precio de venta de las empanadas, primero debemos saber cuáles son los costos de cada producto y cuáles son los precios de venta de los productos sustitutos, para establecer un valor que nos permita cubrir nuestros costos y alcanzar un margen atractivo.

Comenzando con los costos de cada producto, hemos realizado un análisis detallado de los insumos necesarios para la elaboración de cada empanada llegando a los siguientes valores:

1. Carne: USD 2,02
2. Pollo Picante: USD 1,94
3. Vegetales: USD 1,79
4. Jamón y Queso: USD 1,91
5. Caprese: USD 1,41

Para ver en detalle los insumos empleados para cada producto con su correspondiente costo por favor dirigirse al Anexo 3 y 4.

Continuando con la determinación del precio de las empanadas analizaremos los valores de los principales productos sustitutos. Comenzando con el costo del combo Big Mac vemos que se puede adquirir en USD 14. Los precios de los restaurantes que realizan ofertas take-away en la zona de Kreis 5 ofrecen comidas entre los USD 15 a USD 30 y en el caso de los restaurantes del Medio Oriente ofrecen sus productos en una media de entre los USD 10 a USD 30 (ver Capítulo 2.6.1).

Habiendo analizado estas variables podemos determinar el precio por unidad en USD 4, esto nos permitirá cubrir ampliamente los costos y obtener un margen de ganancia del 50%. La porción por persona está determinada en un promedio de tres empanadas, con lo cual el costo de un almuerzo se encontraría en USD 12 más la bebida agua en USD 2 o gaseosa USD 3,50, en total un almuerzo rondaría entre USD 14 y USD 15,50.

## Promoción

En cuanto a la promoción de este emprendimiento, una semana antes de la inauguración, comenzaremos repartiendo folletos todos los días para generar intriga en la calle y en todas las compañías que se ubiquen cercanas al lugar en donde vamos a estacionar nuestro food truck, los folletos contarán una historia y comunicarán disparadores que permitan a los consumidores ir imaginando cual es la propuesta que les vamos a ofrecer. Todos los días entregaremos folletos diferentes, con una conexión y un objetivo final: “la gran apertura del truck” y comunicar la promoción inicial para que nos puedan venir a conocer. Lo que buscaremos con esta acción es generar expectativa e informar a nuestros clientes qué les vamos a ofrecer y en dónde nos van a poder encontrar, también a través de estas piezas vamos a ir comunicando nuestros usuarios en las principales redes sociales para lograr conectar con la mayor cantidad de clientes posibles y empezar a incorporar en nuestras fanpages los primeros Followers. El día de la inauguración invitaremos a todos a probar una empanada gratis, esperamos tener un buen volumen de clientes debido a que la promoción ya va haber sido comunicada en la zona gracias a la entrega de folletería comentada en el párrafo anterior. Lo que buscaremos con esta campaña es que los clientes empiecen a conocernos, prueben el producto y verifiquen nuestra propuesta. Como bien hemos mencionado, la porción por cliente es de tres empanadas, por lo tanto, en la medida de que el producto guste, logremos atraer la atención y conseguiremos una buena tracción de ventas.

También buscaremos mantener una constante relación con nuestros clientes a través de las redes sociales, Facebook, Instagram y Twitter, de esta manera promocionaremos nuestros productos en los horarios de almuerzo y compartiremos nuestra ubicación para poder atraerlos a nuestro food truck. Es muy importante mantener un constante diálogo con nuestros clientes, queremos entenderlos, saber que les gusta y poder ofrecerles siempre lo que ellos desean, por lo tanto, las redes sociales cumplirán un factor muy importante dentro de la promoción de nuestras empanadas. Será la principal inversión dentro del presupuesto de marketing y publicidad, y mantendremos e iremos incrementando el gasto, ya que es el principal canal de comunicación directa con nuestros clientes.

Con respecto al diseño del logo de marca y del food truck contamos con una excelente relación con la agencia Niño Buenos Aires, ellos estarán a cargo del diseño, la idea

es que refleje características de calidad artesanal, mostrando madera y acompañándolo con imágenes de empanadas y banderas argentinas, haciendo que estos atributos se destaquen y despierten el interés de la demanda.

A continuación, podemos ver el detalle del presupuesto de marketing y publicidad proyectado para el primer año.



**Cuadro 1, Presupuesto de Marketing y Publicidad**

Presupuesto de Marketing y Publicidad Año 1												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
<b>Publicidad en Impresiones</b>												
Folletería	200 USD	100 USD	100 USD	100 USD	100 USD	100 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD
<b>Evento de Lanzamiento</b>												
Promoción Inicial	191 USD	0 USD										
<b>Publicidad Online</b>												
Redes Sociales	300 USD	400 USD	400 USD	400 USD	400 USD	400 USD	500 USD					
<b>Gasto en Agencia de Publicidad</b>												
Diseño del logo de Marca	150 USD	0 USD										
Diseño exterior del Truck	500 USD	0 USD										
<b>TOTAL</b>	<b>1.341 USD</b>	<b>500 USD</b>										

## SEGUNDA PARTE

### 6 Inversión

La inversión total requerida por este emprendimiento es de USD 98.070 en el plazo de 5 años, contemplando en este importe la compra de dos food trucks y su correspondiente equipamiento, el primero se comprará al principio del proyecto y el otro al tercer año. A su vez, se acondicionará un depósito de 200 m2 en donde se realizará la producción, almacenamiento, administración y guardado de los food trucks. En ambos casos está considerada la habilitación y el registro de marca para poder comenzar con la actividad.

El detalle de la inversión se desprende del siguiente cuadro:

**Cuadro 2, Inversión Total**

AÑO 0	Food Truck	Truck	30.000 USD
		Horno	2.000 USD
		Heladera	2.000 USD
		Mobiliario y diseño	5.000 USD
		Caja registradora	1.000 USD
	<b>Total</b>		<b>40.000 USD</b>
	Depósito de Producción y Oficina	Horno Industrial	1.900 USD
		Freezer para almacenar empanadas	3.000 USD
		Repulgadora	100 USD
		Computadoras	2.000 USD
		Habilitación y Acondicionamiento General (espacio de producción y oficina)	10.000 USD
<b>Total</b>		<b>17.000 USD</b>	
Registro de Marca	Informe de búsqueda/ Solicitud de Registro / Vigilancia	<b>1.070 USD</b>	
<b>Inversión Inicial</b>		<b>58.070 USD</b>	
AÑO 3	Incorporación de un Food Truck	40.000 USD	
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>		<b>98.070 USD</b>	

### 7 Costos

La estructura de costos del proyecto se divide en costos fijos y costos variables y será la siguiente:

#### 7.1 Costos Fijos

El costo más alto que presenta el proyecto está dado por los recursos humanos, la mano de obra en Suiza es muy cara debido a los altos costos de vida. En principio

para esta estructura serán necesarios tres empleados y llegando al tercer año, se duplicará la misma a seis.

El primer año comenzaremos con dos empleados fijos y un suplente, quienes se encargarán de la producción, comercialización y administración de todo el emprendimiento. El empleado suplente será contratado para que pueda realizar el trabajo ante una eventualidad sufrida por los otros dos, llámese enfermedad o vacaciones, de esta manera evitaremos caer en días sin producción y ventas y lograremos que el proyecto funcione durante todo el año.

Si bien en Suiza no está establecido un salario mínimo, la media salarial apropiada para un empleado que se desempeña en gastronomía es de USD 3.200<sup>14</sup>, por lo tanto, el costo mensual será de USD 6.400, y para el empleado suplente se estimaron tres meses de salario en el año, igualmente se le pagará por horas trabajadas. Los salarios se duplicarán en el tercer año con la adquisición de un nuevo food truck ya que se incorporarán 3 empleados más que se encargarán de esta nueva unidad.

Además, debemos considerar los honorarios del contador, quien realizará la liquidación impositiva y el cierre de los estados contables, sus honorarios por este trabajo ascienden a USD 3000 anuales. Por lo tanto, el costo en salarios para los primeros dos años será de USD 89.400 por año y a partir del tercer año, con la incorporación de los tres empleados, el importe ascenderá USD 175.800 por año.

Otro costo fijo que presenta el proyecto es el alquiler de un depósito de 200 m<sup>2</sup>, en el mismo se realizará la producción de empanadas, su almacenamiento, administración y guardado de los food trucks. El costo mensual es de USD 1.500, llegando a un total de USD 18.000 anuales durante los 5 años analizados. Los servicios de luz, agua y gas varían con el nivel de producción, su costo es de USD 2.400 y se incrementa a USD 4.800 a partir del tercer año al duplicarse la producción. Otro costo fijo son los seguros de responsabilidad civil necesarios para la operatoria habitual de los food trucks, los primeros dos años su costo anual será de USD 2.400, ascendiendo a USD 4.800 a partir del tercer año. Por último, los otros costos fijos están relacionados con el mantenimiento del depósito, los cuales ascienden a USD 1.200 anuales y al mantenimiento de los food trucks, en donde se incluye la limpieza, el "Vignette", que es la

---

<sup>14</sup><https://www.gate.bfs.admin.ch/salarium/public/index.html#/calculation?regionCode=4&nogald=56&skillLevelCode=51&mgmtLevelCode=3&weeklyHourValue=25&educationCode=6&ageCode=50&workYearsCode=0&companySizeCode=3&month13SalaryCode=1&specialFeesCode=0&hourSalaryCode=0>

habilitación para circular en autopistas y rutas en Suiza y el combustible, el importe para los primeros dos años es de USD 1.864 por año y a partir del tercer año se incrementan a USD 3.728. El total de los costos fijos representan un 29% sobre el volumen total de ventas para el primer año y al final de la proyección caen a un 20%. Para ver en detalle los costos fijos ver Anexo 5.

## 7.2 Costos Variables

El costo de mercaderías vendidas fue calculado en base a todos los insumos necesarios para la elaboración de cada producto, los mismos fueron relevados en forma personal en las principales cadenas de supermercados de Suiza (Migros, Aldi y Lidl). El mismo varía dependiendo del producto, ya que los insumos necesarios son diferentes para cada empanada (ver Capítulo 5.2, Producto).

También, se realizó una estimación de demanda para proyectar la producción total que necesitamos. Para ello, se realizaron observaciones durante el mediodía en locales de comida ubicados en la zona de Kreis 5, obteniendo una rotación promedio de entre 100 y 150 clientes. Por lo tanto, la rotación establecida para el proyecto es de 100 clientes diarios y la porción se definió en 3 empanadas por persona (ver Capítulo 5.2, Precio).

Por último, se estableció un índice de rotación de productos, el mismo se podrá ajustar en la medida que conozcamos la demanda real.

A continuación, podemos ver el detalle del cálculo del costo de mercaderías vendidas para el primer año:

**Cuadro 3, Costo de Mercaderías Vendidas****Estimación de Producción por producto en unidades**

Empanadas	Rotación de producto	Diario	Semanal	Mensual	Anual
Carne	50%	150	750	3.000	36.000
Pollo Picante	20%	60	300	1.200	14.400
Vegetales	10%	30	150	600	7.200
Jamón y Queso	10%	30	150	600	7.200
Caprese	10%	30	150	600	7.200
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>300</b>	<b>1.500</b>	<b>6.000</b>	<b>72.000</b>

Bebidas	Diario	Semanal	Mensual	Anual
Aguas	300	1.500	6.000	72.000
Gaseosas	300	1.500	6.000	72.000
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>1.500</b>	<b>6.000</b>	<b>72.000</b>

**Estimación del CMV**

Empanadas	\$ Costo	Diario	Semanal	Mensual	Anual
Carne	2,02 USD	303 USD	1.513 USD	6.053 USD	72.637 USD
Pollo Picante	1,94 USD	117 USD	583 USD	2.333 USD	27.995 USD
Vegetales	1,79 USD	54 USD	268 USD	1.072 USD	12.863 USD
Jamón y Queso	1,91 USD	57 USD	287 USD	1.146 USD	13.753 USD
Caprese	1,41 USD	42 USD	212 USD	846 USD	10.153 USD
<b>TOTAL</b>		<b>573 USD</b>	<b>2.863 USD</b>	<b>11.450 USD</b>	<b>137.402 USD</b>

Bebidas	\$ Costo	Diario	Semanal	Mensual	Anual
Aguas	0,30 USD	90 USD	450 USD	1.800 USD	21.600 USD
Gaseosas	0,80 USD	240 USD	1.200 USD	4.800 USD	57.600 USD
<b>TOTAL</b>		<b>330 USD</b>	<b>1.650 USD</b>	<b>6.600 USD</b>	<b>79.200 USD</b>

**7.3 Fuente de Ingresos y Egresos**

La principal fuente de ingresos de este emprendimiento corresponderá a la venta de empanadas en los food trucks. Otra fuente de ingresos serán el margen acordado con los proveedores de bebidas. No se descarta la posibilidad de obtener ingresos por publicidades de los proveedores de bebidas, esto último se negociará con una disminución en el costo que nos permita incrementar el margen de venta.

En cuanto a los egresos, en el apartado de costos del Anexo 5, podemos observar que la principal fuente de egresos del proyecto son los sueldos de los empleados, ya que en Suiza los salarios son muy elevados, seguido de los gastos de alquiler y mantenimiento del depósito.

## 8 Proyección de Ventas Año 1

Se realizó la apertura mensual de ventas del primer año para mostrar la gradualidad de crecimiento que esperamos en el proyecto, comenzando con unos primeros meses en donde no se alcanzan los volúmenes de ventas deseados, comenzando con un 60% de la producción vendida únicamente, pero las acciones de marketing, las relaciones con las empresas cercanas a donde ubiquemos el truck y el reconocimiento ganado en los primeros meses nos permitirán traccionar las ventas logrando un incremento del 20% para la finalización del año.

A continuación, podemos observar las proyecciones de ventas del primer año.



**Cuadro 4, Proyección de Ventas del Primer Año**

	AÑO 1											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas	21.515 USD	25.100 USD	32.272 USD	35.858 USD	35.858 USD	36.933 USD	37.650 USD	38.726 USD	40.160 USD	41.236 USD	41.953 USD	43.029 USD
CMV	10.830 USD	12.635 USD	16.245 USD	18.050 USD	18.050 USD	18.592 USD	18.953 USD	19.494 USD	20.216 USD	20.758 USD	21.119 USD	21.660 USD
<b>Margen Bruto</b>	<b>10.684 USD</b>	<b>12.465 USD</b>	<b>16.027 USD</b>	<b>17.807 USD</b>	<b>17.807 USD</b>	<b>18.342 USD</b>	<b>18.698 USD</b>	<b>19.232 USD</b>	<b>19.944 USD</b>	<b>20.478 USD</b>	<b>20.835 USD</b>	<b>21.369 USD</b>
Gastos												
Producción	5.600 USD											
Comercialización	4.205 USD											
Otros	500 USD											
<b>Total Gastos</b>	<b>10.305 USD</b>											
<b>EBITDA</b>	<b>379 USD</b>	<b>2.160 USD</b>	<b>5.721 USD</b>	<b>7.502 USD</b>	<b>7.502 USD</b>	<b>8.036 USD</b>	<b>8.392 USD</b>	<b>8.927 USD</b>	<b>9.639 USD</b>	<b>10.173 USD</b>	<b>10.529 USD</b>	<b>11.064 USD</b>
Amortizaciones (-)	783 USD											
<b>EBIT</b>	<b>-404 USD</b>	<b>1.376 USD</b>	<b>4.938 USD</b>	<b>6.719 USD</b>	<b>6.719 USD</b>	<b>7.253 USD</b>	<b>7.609 USD</b>	<b>8.143 USD</b>	<b>8.856 USD</b>	<b>9.390 USD</b>	<b>9.746 USD</b>	<b>10.280 USD</b>
Impuesto a las Ganancias (28,8%)	-116 USD	396 USD	1.422 USD	1.935 USD	1.935 USD	2.089 USD	2.191 USD	2.345 USD	2.550 USD	2.704 USD	2.807 USD	2.961 USD
Amortizaciones (+)	783 USD											
<b>Utilidad Neta</b>	<b>496 USD</b>	<b>1.763 USD</b>	<b>4.299 USD</b>	<b>5.567 USD</b>	<b>5.567 USD</b>	<b>5.947 USD</b>	<b>6.201 USD</b>	<b>6.581 USD</b>	<b>7.089 USD</b>	<b>7.469 USD</b>	<b>7.722 USD</b>	<b>8.103 USD</b>

## 9 Cash Flow y Análisis de Escenarios

Los flujos de fondos obtenidos durante el plazo de 5 años arrojan un VAN positivo de USD 492.985 con una tasa de corte del 8,19% y una tasa interna de retorno de 109%. El recupero de la inversión se alcanza a los diecinueve meses, un año y siete meses.

La tasa de corte empleada se obtuvo de la página [Waccexpert](#) (ver Anexo 6) la cual tiene todas las consideraciones necesarias para estimar una tasa de corte, las modificaciones realizadas para su obtención fueron las siguientes:

- El importe de deuda a tomar se colocó cero, ya que el proyecto será financiado en su totalidad con capital propio.
- El impuesto a las ganancias fue obtenido en base a un promedio de los impuestos federales comunales y cantonales que se cobran en Suiza y se definió en 28,8 %<sup>15</sup>.
- Por último, fue seleccionada la beta para pequeños capitales (small caps).

Este escenario que estamos presentando es el que consideramos probable. Las proyecciones realizadas fueron presentadas a dueños de restaurantes y han validado los pronósticos, lo cual representa un panorama muy alentador para nuestro proyecto con valores muy favorables.

A continuación, podemos observar el cash-flow en detalle. Vale destacar que el valor total de ventas es neto de impuestos y mermas, habiendo descontado un 8,5% de las ventas brutas en concepto del impuesto Gewinnsteuer, el cual tiene una aplicación similar a lo que sería el impuesto a los Ingresos Brutos (IIBB) en Argentina. También se descontaron las mermas, estimando un 5% del total de ventas brutas. Y el detalle de amortizaciones se puede observar en el Anexo 7.

---

<sup>15</sup> <http://www.sociedad-europea.com/constitucion-de-sociedades/impuestos-en-suiza.html>, <http://www.swissinfo.ch/spa/menos-impuestos-a-empresas--m%C3%A1s-al-ciudadano-de-a-pie/28425354>, <http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/switzerland/paying-taxes/>, [https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/suiza/fiscalidad?&actualiser\\_id\\_banque=oui&id\\_banque=3&memoriser\\_choix=memoriser](https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/suiza/fiscalidad?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=3&memoriser_choix=memoriser)

## Cuadro 5, Cash Flow

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Inversión de Capital</b>	<b>58.070 USD</b>			<b>40.000 USD</b>		
Ventas		430.290 USD	516.348 USD	1.032.696 USD	1.084.331 USD	1.138.547 USD
CMV		216.602 USD	259.922 USD	519.844 USD	545.836 USD	573.128 USD
<b>Margen Bruto</b>		<b>213.688 USD</b> 50%	<b>256.426 USD</b> 50%	<b>512.852 USD</b> 50%	<b>538.495 USD</b> 50%	<b>565.419 USD</b> 50%
Gastos						
Producción		67.200 USD	67.680 USD	112.800 USD	113.040 USD	113.292 USD
Comercialización		50.464 USD	50.464 USD	97.928 USD	97.928 USD	97.928 USD
Otros		6.000 USD	6.000 USD	12.000 USD	12.000 USD	12.000 USD
<b>Total Gastos</b>		<b>123.664 USD</b> 29%	<b>124.144 USD</b> 24%	<b>222.728 USD</b> 22%	<b>222.968 USD</b> 21%	<b>223.220 USD</b> 20%
<b>EBITDA</b>		<b>90.024 USD</b> 21%	<b>132.282 USD</b> 26%	<b>290.124 USD</b> 28%	<b>315.527 USD</b> 29%	<b>342.199 USD</b> 30%
Amortizaciones (-)		9.400 USD	9.400 USD	16.633 USD	15.633 USD	15.633 USD
<b>EBIT</b>		<b>80.624 USD</b> 19%	<b>122.882 USD</b> 24%	<b>273.491 USD</b> 26%	<b>299.893 USD</b> 28%	<b>326.566 USD</b> 29%
Impuesto a las Ganancias (28,8%)		23.220 USD 5%	35.390 USD 7%	78.765 USD 8%	86.369 USD 8%	94.051 USD 8%
Amortizaciones (+)		9.400 USD	9.400 USD	16.633 USD	15.633 USD	15.633 USD
<b>Utilidad Neta</b>		<b>66.805 USD</b> 16%	<b>96.892 USD</b> 19%	<b>211.359 USD</b> 20%	<b>229.157 USD</b> 21%	<b>248.148 USD</b> 22%
Capital de Trabajo		68.646 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD
<b>Flujo de Fondos</b>	<b>-58.070 USD</b>	<b>-1.842 USD</b>	<b>96.892 USD</b>	<b>171.359 USD</b>	<b>229.157 USD</b>	<b>248.148 USD</b>
<b>Flujo de Fondos Acumulado</b>	<b>-58.070 USD</b>	<b>-59.912 USD</b>	<b>36.980 USD</b>	<b>208.339 USD</b>	<b>437.496 USD</b>	<b>685.645 USD</b>
Tasa de Corte	8,19%					
<b>VAN</b>	<b>492.985 USD</b>					
<b>TIR</b>	<b>109%</b>					

## Escenario Pesimista

En un escenario negativo existe la posibilidad de que nuestras ventas no alcancen las estimaciones realizadas. Una posibilidad podría deberse a no conseguir el permiso del lugar privado que nos permita alcanzar la rotación de clientes deseada y tener que mover los trucks a otros lugares con menor rotación. También podría pasar que los proveedores no puedan ofrecernos las cantidades de producto que estamos necesitando para alcanzar los volúmenes de ventas estimados. Ante un escenario de estas características proyectaremos el Cash Flow con una caída en las ventas del 35%.

En esta proyección obtenemos un VAN negativo de USD -186.392 y una TIR de -33%, de esta manera no podríamos recuperar la inversión inicial en el plazo de vida del proyecto, tampoco podríamos adquirir un segundo food truck en el año tres con capital propio, deberíamos endeudarnos y al no haber cubierto ni una mínima parte de la inversión inicial se trataría de elaborar una estrategia de salida que nos permita dejar el proyecto con el menor impacto en costos posible.

Si nos detenemos a pensar en las variables que nos llevarían a un escenario negativo podemos mencionar que tenemos varios contactos de empresas ubicadas en la zona de Kreis 5 que nos permitirían colocar el food truck en un lugar de gran afluencia de clientes. También sabemos que no tendremos un problema de abastecimiento de materias primas ya que nuestro volumen necesario para llevar adelante el proyecto primero que no es muy alto y segundo que cuando un proveedor no pueda abastecer nuestra demanda podremos buscar otro y no representaría una amenaza posible.

A continuación, podemos observar el cash flow proyectado para este escenario:

## Cuadro 6, Escenario Pesimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Inversión de Capital</b>	<b>58.070 USD</b>			<b>40.000 USD</b>		
Ventas		279.689 USD	335.626 USD	671.252 USD	704.815 USD	740.056 USD
CMV		216.602 USD	259.922 USD	519.844 USD	545.836 USD	573.128 USD
<b>Margen Bruto</b>		<b>63.087 USD</b> 23%	<b>75.704 USD</b> 23%	<b>151.409 USD</b> 23%	<b>158.979 USD</b> 23%	<b>166.928 USD</b> 23%
Gastos						
Producción		67.200 USD	67.680 USD	67.680 USD	67.680 USD	67.680 USD
Comercialización		50.464 USD	50.464 USD	50.464 USD	50.464 USD	50.464 USD
Otros		6.000 USD	6.000 USD	6.000 USD	6.000 USD	6.000 USD
<b>Total Gastos</b>		<b>123.664 USD</b> 44%	<b>124.144 USD</b> 37%	<b>124.144 USD</b> 18%	<b>124.144 USD</b> 18%	<b>124.144 USD</b> 17%
<b>EBITDA</b>		<b>-60.577 USD</b> -22%	<b>-48.440 USD</b> -14%	<b>27.265 USD</b> 4%	<b>34.835 USD</b> 5%	<b>42.784 USD</b> 6%
Amortizaciones (-)		9.400 USD	9.400 USD	16.633 USD	15.633 USD	15.633 USD
<b>EBIT</b>		<b>-69.977 USD</b> -25%	<b>-57.840 USD</b> -17%	<b>10.631 USD</b> 2%	<b>19.202 USD</b> 3%	<b>27.151 USD</b> 4%
Impuesto a las Ganancias (28,8%)		0 USD 0%	0 USD 0%	3.062 USD 0%	5.530 USD 1%	7.819 USD 1%
Amortizaciones (+)		9.400 USD	9.400 USD	16.633 USD	15.633 USD	15.633 USD
<b>Utilidad Neta</b>		<b>-60.577 USD</b> -22%	<b>-48.440 USD</b> -14%	<b>24.203 USD</b> 4%	<b>29.305 USD</b> 4%	<b>34.965 USD</b> 5%
Capital de Trabajo		68.646 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD
<b>Flujo de Fondos</b>	<b>-58.070 USD</b>	<b>-129.224 USD</b>	<b>-48.440 USD</b>	<b>-15.797 USD</b>	<b>29.305 USD</b>	<b>34.965 USD</b>
<b>Flujo de Fondos Acumulado</b>	<b>-58.070 USD</b>	<b>-187.294 USD</b>	<b>-235.733 USD</b>	<b>-251.531 USD</b>	<b>-222.226 USD</b>	<b>-187.261 USD</b>
Tasa de Corte	8,19%					
<b>VAN</b>	<b>-186.392 USD</b>					
<b>TIR</b>	<b>-33%</b>					

### **Escenario Valor Mínimo de Ventas**

Para poder conocer cuánto debemos vender para recuperar la inversión realizada en el período de tiempo que estamos analizando, vamos a igualar el VAN a cero.

Realizando la proyección de esta manera vemos que las ventas estimadas deberían descender en un 21,41%, el motivo de estos valores se debe a que las tasas de corte para proyectos de inversión en un país como Suiza son muy bajas, lo que permite manejar márgenes mayores y facilita el desarrollo de pequeños emprendedores.

En el tercer año de la proyección habremos recuperado el 43% de la inversión inicial y el de los fondos de capital de trabajo aportados al principio del proyecto, alcanzando una utilidad neta de USD 53.933, lo que nos permitiría realizar la inversión en un segundo food truck, haciendo que el proyecto crezca en una escala mayor y recuperando la inversión total en cincuenta y tres meses, cuatro años y 5 meses.

A continuación, podemos observar el escenario descripto.



Cuadro 7, Escenario Valor Mínimo de Ventas

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Inversión de Capital</b>	<b>58.070 USD</b>			<b>40.000 USD</b>		
Ventas		338.164 USD	405.796 USD	811.593 USD	852.172 USD	894.781 USD
CMV		216.602 USD	259.922 USD	519.844 USD	545.836 USD	573.128 USD
<b>Margen Bruto</b>		<b>121.562 USD</b> 36%	<b>145.874 USD</b> 36%	<b>291.749 USD</b> 36%	<b>306.336 USD</b> 36%	<b>321.653 USD</b> 36%
Gastos						
Producción		67.200 USD	67.680 USD	112.800 USD	113.040 USD	113.292 USD
Comercialización		50.464 USD	50.464 USD	97.928 USD	97.928 USD	97.928 USD
Otros		6.000 USD	6.000 USD	12.000 USD	12.000 USD	12.000 USD
<b>Total Gastos</b>		<b>123.664 USD</b> 37%	<b>124.144 USD</b> 31%	<b>222.728 USD</b> 27%	<b>222.968 USD</b> 26%	<b>223.220 USD</b> 25%
<b>EBITDA</b>		<b>-2.102 USD</b> -1%	<b>21.730 USD</b> 5%	<b>69.021 USD</b> 9%	<b>83.368 USD</b> 10%	<b>98.433 USD</b> 11%
Amortizaciones (-)		9.400 USD	9.400 USD	16.633 USD	15.633 USD	15.633 USD
<b>EBIT</b>		<b>-11.502 USD</b> -3%	<b>12.330 USD</b> 3%	<b>52.387 USD</b> 6%	<b>67.735 USD</b> 8%	<b>82.800 USD</b> 9%
Impuesto a las Ganancias (28,8%)		0 USD 0%	3.551 USD 1%	15.088 USD 2%	19.508 USD 2%	23.846 USD 3%
Amortizaciones (+)		9.400 USD	9.400 USD	16.633 USD	15.633 USD	15.633 USD
<b>Utilidad Neta</b>		<b>-2.102 USD</b> -1%	<b>18.179 USD</b> 4%	<b>53.933 USD</b> 7%	<b>63.861 USD</b> 7%	<b>74.587 USD</b> 8%
Capital de Trabajo		68.646 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD
<b>Flujo de Fondos</b>	<b>-58.070 USD</b>	<b>-70.748 USD</b>	<b>18.179 USD</b>	<b>13.933 USD</b>	<b>63.861 USD</b>	<b>74.587 USD</b>
<b>Flujo de Fondos Acumulado</b>	<b>-58.070 USD</b>	<b>-128.818 USD</b>	<b>-110.639 USD</b>	<b>-96.706 USD</b>	<b>-32.845 USD</b>	<b>41.741 USD</b>
Tasa de Corte	8,19%					
<b>VAN</b>	<b>0 USD</b>					
<b>TIR</b>	<b>8,19%</b>					

## 10 Estrategia de Financiamiento

La inversión inicial requerida por este emprendimiento es de USD 58.070. A su vez vamos a contar con el capital de trabajo necesario para la operatoria habitual del proyecto durante los primeros tres meses, en total son USD 68.646 incluyendo en dicho importe el alquiler, la materia prima, el sueldo para el empleado suplente y el combustible. De esta manera la necesidad de financiamiento total es de USD 126.716. Dicho importe será aportado en su totalidad con capital propio, aportando el 70% del total Sebastián García y el restante 30% Kristin Andermatt. Por el momento se descarta la posibilidad de endeudamiento bancario.

Con las proyecciones de ventas obtendremos utilidades positivas que nos permitirán realizar la inversión en un segundo food truck para el tercer año, habiendo alcanzando un nivel de ingresos, para ese momento, que nos permitirá realizar tanto la inversión como financiar todas las necesidades de esta nueva unidad.

El resto de las utilidades no se reinvertirán hasta el año 6 en donde proyectamos una ampliación importante del depósito, inversión en terrenos para la producción propia de materias primas y la incorporación de dos food trucks más, estos valores no fueron proyectados aún, necesitamos comprender mejor el negocio para evaluar las futuras inversiones, por tal motivo el análisis de ampliación en los primeros 5 años son moderados, permitiéndonos juntar el capital necesario para futuras inversiones.

## 11 Costo de Salida

En cuanto al costo de salida, tenemos el capital de trabajo necesario para operar durante los primeros 3 meses, esto nos permitirá analizar la viabilidad del proyecto, somos muy optimistas en cuanto a su funcionamiento, pero en caso contrario, saldremos del negocio con el menor impacto posible.

Si se presentara una situación en donde los niveles de ventas no alcanzaran las proyecciones realizadas, se pondrá en funcionamiento el food truck los fines de semana intentando incrementar el nivel de ingresos. Otras posibilidades consistirán en la participación de eventos y la realización de ventas a pedido a través de canales online y de venta telefónica.

De mantenerse este escenario negativo, se procederá a la venta del food truck con todo el equipamiento, lo que nos permitirá incrementar el valor al cual fue comprado, pero con obtener el mismo monto será suficiente. También se venderá el resto de los activos incorporados en el depósito y se rescindirá el contrato de alquiler.

Otra posibilidad que podemos buscar es tratar de vender la empresa a alguien que se vea interesado por el producto que hemos desarrollado y tenga los recursos y mejores ideas de implementación del proyecto.

## 12 Implementación

Para comenzar con el proyecto los socios, Kristin Andermatt y Sebastián García, realizarán en marzo de 2017 un curso con un chef muy reconocido en el ambiente gastronómico, Mariano Esperoni, es un gran amigo con lo cual esta capacitación no tendrá ningún costo, él nos capacitará en todo lo relacionado con el producto, desde las técnicas de amasado para la elaboración de la masa, la preparación de los diferentes rellenos y los conocimientos necesarios de, horneado, refrigeración y rotación de productos.

De esta capacitación elaboraremos un manual de procesos que nos permitirá estandarizar cada etapa de elaboración, con el objetivo de poder transmitirlo posteriormente a los nuevos empleados.

En abril procederemos con la compra del food truck, el alquiler del depósito y la puesta a punto de ambos para lograr conseguir la habilitación.

Al mismo tiempo se realizará la búsqueda del personal, necesitaremos contar con un empleado que se ocupe de las tareas de producción y ventas, que pueda cubrir los puestos de los socios en caso de que alguno se enferme, no será un empleado full time en el proyecto, sólo cubrirá eventualidades, ya sean enfermedades o vacaciones que imposibiliten la continuidad de oferta del truck. Se le pagará por horas trabajadas.

Una vez conseguida la habilitación se pondrá en marcha el proyecto en Julio de 2017.

**Cuadro 8: Cronograma de la Puesta en Marcha del Emprendimiento**

Concepto	2017										2018		2019
	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Nov.	Dic.	Enero
<b>Food Trucks</b>													
Compra del primer Food Truck		■											
Acondicionamiento del Food Truck		■	■										
Comienzo de operación del primer Food Truck					■								
Compra del segundo Food Truck											■		
Acondicionamiento del Food Truck											■	■	
Comienzo de operación del segundo Food Truck													■
<b>Depósito</b>													
Alquiler del depósito		■											
Acondicionamiento depósito		■	■										
<b>Habilitación / Selección y Cursos</b>													
Capacitación y Armado de manual de Procedimientos	■												
Curso para la obtención de patente y habilitación			■	■									
Búsqueda de personal y capacitación del personal			■	■							■	■	

Universidad de  
San Andrés

## 13 Conclusiones

El presente trabajo me ha llevado a conocer en profundidad una ciudad magnífica como lo es Zúrich, gracias a la realización de la investigación de mercado pude adentrarme en varios locales de comida descubriendo el funcionamiento de sus modelos de negocio y entendiendo a que apunta cada uno de ellos, pudiendo categorizarlos y obteniendo conclusiones muy valiosas para nuestro emprendimiento. También me permitió comprender los hábitos de consumo del público presente en esta zona y ver con la intensidad que viven el día a día en una ciudad en donde los relojes nunca se detienen y la eficiencia es un desafío constante en la prestación de todo tipo de servicios.

Luego, al proyectar el emprendimiento en este trabajo, me generó un gran incentivo por querer realizarlo, un interés, que, si bien existía desde el momento en que se gestaba la simple idea de llevar las empanadas a Suiza, hoy con los resultados obtenidos puedo tener la seguridad de que este emprendimiento logrará tener éxito, siempre y cuando no se desvíen los objetivos definidos. Es importante cumplir con los plazos determinados para no atentar contra la puesta en marcha de este proyecto.

El atractivo de este emprendimiento es tan grande que se ven posibilidades de crecimiento muy prometedoras, en un futuro podríamos pensar en la idea de vender franquicias y llevar el modelo de negocios a otras ciudades dentro de Suiza y porque no, ir en busca de la conquista de los países nórdicos, lugares de muy poca influencia latina y en donde sin dudas podremos llevar las empanadas argentinas.

Empieza un camino de mucho esfuerzo y sacrificio y estamos con la determinación y ganas de proyectarnos en un camino emprendedor en donde nuestro destino dependa pura y exclusivamente de nuestro trabajo y entrega.

**ANEXOS****Anexo 1, Listado de Locales Relevados**

	<b>Nombre del local</b>	<b>Tipo de Local</b>	<b>Media de precios</b>	<b>Ubicación</b>
1	Shaba Restaurant	Asiático	41-60 USD	Fierzgasse 22
2	Beyond	Asiático	15-30 USD	Zollstrasse 20
3	Wesley's Kitchen	Asiático	21-40 USD	Josefstrasse 48
4	Restaurant Vulkan Indische küche	Asiático	20-40 USD	Konradstrasse 70
5	Dont Worry Eat Curry	Asiático	15-20 USD	Mattengasse 29
6	Thali House (indian)	Asiático	10-30 USD	Langstrasse 213
7	India street food	Asiático	10-20 USD	Langstrasse 211
8	Bombay Blue	Asiático	20-35 USD	Neugasse 76
9	Friends Corner	Asiático	10-20 USD	Josefstrasse 140
10	Yoshino Japanisches Restaurant	Asiático	25-80 USD	Hafnerstrasse 9
11	Sala of Tokyo	Asiático	45-165 USD	Limmatstrasse 29
12	Yooji's Josefstrasse	Asiático	25-100 USD	Josefstrasse 112
13	Alice Choo	Asiático	50-70 USD	Limmatstrasse 275
14	Chiang Mai Thai Shop	Asiático	10-30 USD	Zollstrasse 56
15	Thai Tawan	Asiático	15-40 USD	Ackerstrasse 56
16	The Lemon Grass	Asiático	20-30 USD	Limmatstrasse 199
17	Hua Thai	Asiático	21-40 USD	Hardstrasse 320
18	Lily's	Asiático	20-25 USD	Langstrasse 197
19	Restaurant Himalaya	Asiático	20-25 USD	Ackerstrasse 52
20	Tibetasia	Asiático	20-30 USD	Quellenstrasse 6
21	SamSeS	Asiático	20-30 USD	Langstrasse 231
22	Pho NA	Asiático	10-20 USD	Josefstr. 45
23	Nooch	Asiático	21-40 USD	Heinrichstrasse 267
24	Jung Bäker Sait	Bakery	8-10 USD	Limmatstrasse 123
25	Konditorei Bäckerei	Bakery		Hardstrasse 310
26	Amboss Rampe	Bar	21-40 USD	Zollstrasse 80
27	Bar lounge Infierno	Bar	5-20 USD	Konradstrasse 71
28	Neugasshof	Bar		Neugasse 35
29	Eldorado	Bar		Limmatstrasse 109
30	Chicago Bar	Bar		Neugasse 42
31	Diwan	Bar		Langstrasse 206
32	Babos Shisha bar	Bar		Langstrasse 188
33	Uplife Switzerland (bar)	Bar		Neugasse 58
34	Acapulco (bar)	Bar		Neugasse 56
35	Matahari (bar)	Bar		Langstrasse 237
36	The International Beer Bar	Bar	4-12 USD	Luisenstrasse 7

37	St Joseph's	Bar	20-30 USD	Fabrikstrasse 23
38	Bogen F	Bar	5-15 USD	Viaduktstrasse 97
39	Jenseits	Bar	Non-Profit	Viaduktstrasse 65
40	IQ Bar	Bar		Hardstrasse 316
41	Billiardino Züri-Westside	Bar	15-20 USD	Heinrichstrasse 245
42	Aya Bar	Bar	15-30 USD	Hardstrasse 260
43	Hard One	Bar		Hardstrasse 260
44	Barrio5	Bar	10-20 USD	Limmatstrasse 195
45	Big Ben	Bar	20-30 USD	Hardstrasse 234
46	Basilica Bar - Lounge - Club	Bar		Heinrichstrasse 237
47	The Sandwich Bar	Bar		Langstrasse 191
48	4. Akt	Bar	21-40 USD	Heinrichstrasse 262
49	Studer's Speisewirtschaft & Bar	Bar	20-45 USD	Hardstrasse 316
50	Barekunst GmbH	Bar	10-20 USD	Josefstrasse 27
51	Gloria	Bar	15-25 USD	Josefstrasse 59
52	El Pimpi	Bar		Hafnerstrasse 12
53	Riffraff Bistro	Bar	9-13 USD	Neugasse 63
54	Restaurant Picasso	Bar	30-70 USD	Mattengasse 13
55	Genossenschaft Chornlade	Bio Take-Away		Fierzgasse 16
56	Casa da Picanha	Brasilera	25-60 USD	Mattengasse 9
57	Starbucks	Cafetería		Limmatstrasse 5
58	Café Noir	Cafetería	5-10 USD	Neugasse 33
59	Konditorei Confiserie Caredda	Cafetería	10-15 USD	Josefstrasse 119
60	Michelle's Cupcakes	Cafetería	3-6 o 30-60 USD	Luisenstrasse 19
61	Bangkok City Night Club	Disco		Mattengasse 11
62	Costa Brava	Español	40-65 USD	Limmatstrasse 267
63	Burgermeister	Fast Food	15-25 USD	Langstrasse 238
64	McDonald's	Fast Food		Langstrasse 201
65	b.good	Fast Food		Langstrasse 211
66	Nimmi	Fast Food	15-20 USD	Josefstrasse 137
67	Steinfels	Fast Food	18-86 USD	Heinrichstrasse 267
68	The Butcher	Fast Food	15-25 USD	Heinrichstrasse 239
69	Nectar Restaurant	Fast Food	15-20 USD	Limmatstrasse 317
70	Menüfoif	Fast Food	21-40 USD	Hardstrasse 320
71	Millennium	Fast Food	10-20 USD	Limmatpl. 1
72	Déliwish	Fast Food		Hardstrasse 320
73	Il bistró	Italiano	8-14 USD	Konradstrasse 40
74	Il Pentagonna	Italiano	8-11 USD	Josefstrasse 28
75	Die Tomate Pizzeria Restaurant	Italiano	20-40 USD	Konradstrasse 69
76	Paninoteca italiana	Italiano	10-15 USD	Josefstrasse 77
77	Vineria Centrale	Italiano	21-40 USD	Neugasse 42

78	Restaurant Riviera Pizzeria	Italiano	20-50 USD	Langstrasse 212
79	Ristorante Cinque	Italiano	40-70 USD	Langstrasse 215
80	Ristorante Cucina	Italiano	20-50 USD	Luisenstrasse 40
81	4Leoni	Italiano	40-60 USD	Luisenstrasse 43
82	Santa Lucia Limmatplatz	Italiano	20-50 USD	Luisenstrasse 31
83	Ambrosi Coffee Bar Pasta	Italiano	15-30 USD	Viaduktstrasse 37
84	Italian Monkey	Italiano	30-40 USD	Limmatstrasse 273
85	il Gallo	Italiano	41-60 USD	Hardstrasse 324
86	Al Solito Posto	Italiano	20-50 USD	Gasometerstrasse 26
87	Sasou Saftbar	Jugos Naturales	10-15 USD	Neugasse 41
88	Der Grüne Libanon	Medio Oriente	10-30 USD	Hafnerstrasse 13
89	Damas	Medio Oriente	30-60 USD	Josefstrasse 151
90	New Point Restaurant	Medio Oriente	20-35 USD	Limmatstrasse 50
91	Ege Supermarkt y Resto Take Away	Medio Oriente	15-25 USD	Josefstrasse 53
92	Ali Baba bistro take away	Medio Oriente	10-15 USD	Josefstrasse 91
93	New Point (turkish resto take away)	Medio Oriente	10-15 USD	Langstrasse 206
94	Valentins	Medio Oriente	20-40 USD	Gasometerstrasse 36
95	New Point	Medio Oriente	10-15 USD	Hardstrasse 238
96	Escher Wyss kebab	Medio Oriente		Hardstrasse 238
97	Tantpis	Mediterránea		Konradstr. 73
98	Casa Aurelio	Mediterránea	40-70 USD	Langstrasse 209
99	Tavernaki Kalymnos	Mediterránea	41-60 USD	Josefstrasse 130
10	Times	Mediterránea	40-60 USD	Gasometerstrasse 7
10	La Contrada	Mediterránea	30-50 USD	Heinrichstrasse 83
10	Maison Blunt	Mediterránea	20-40 USD	Gasometerstrasse 5
10	Restaurant Limmathof	Mediterránea	20-40 USD	Limmatstrasse 217
10	Sindi Markt GmbH	Mercado - Kiosko	5-15 USD	Josefstrasse 186
10	El Luchador	Mexicano	10-40 USD	Konradstrasse 69
10	Don Weber	Mexicano	20-30 USD	Heinrichstrasse 213
10	Burrito Brothers	Mexicano	15-25 USD	Hardstrasse 236
10	Josef	Moderno Europeo	41-60 USD	Gasometerstrasse 24
10	Restaurant Viadukt	Moderno Europeo	30-40 USD	Viaduktstrasse 69/71
11	Restaurant Eisenhof	Steakhouse	41-60 USD	Gasometerstrasse 20
11	Babos Restaurant	Steakhouse		Zollstrasse und
11	Hotel Senator	Steakhouse	30-50 USD	Heinrichstrasse 254
11	Wirtschaft zum Vorbahnhof	Suizo	20-40 USD	Zollstrasse 2
11	Subito	Suizo	20-40 USD	Konradstrasse 6
11	St. Gallerhof	Suizo	20-40 USD	Konradstrasse 2
11	Kornhaus	Suizo	21-40 USD	Langstrasse 243
11	Sunneshii deli	Suizo		Neugasse 77
11	Holzschopf	Suizo	25-50 USD	Heinrichstrasse 112

11	Restaurant Zum Fink	Suizo	30-50 USD	Josefstrasse 146
12	Bi Ois	Suizo	30-60 USD	Quellenstrasse 49
12	Markthalle	Suizo	20-40 USD	Limmatstrasse 231
12	Wurst & Moritz	Suizo	20 USD	Hardstrasse 318
12	Burestube	Suizo	30-90 USD	Limmatstrasse 189
12	Limat Lädeli	Suizo	10-20 USD	Limmatstrasse 259
12	D-Vino	Vinería + Tapas	21-40 USD	Limmatpl. 6



Universidad de  
**San Andrés**

**Anexo 2, Cantidad y Porcentaje de PDVs por tipo de comida**

Gráfico N° 1

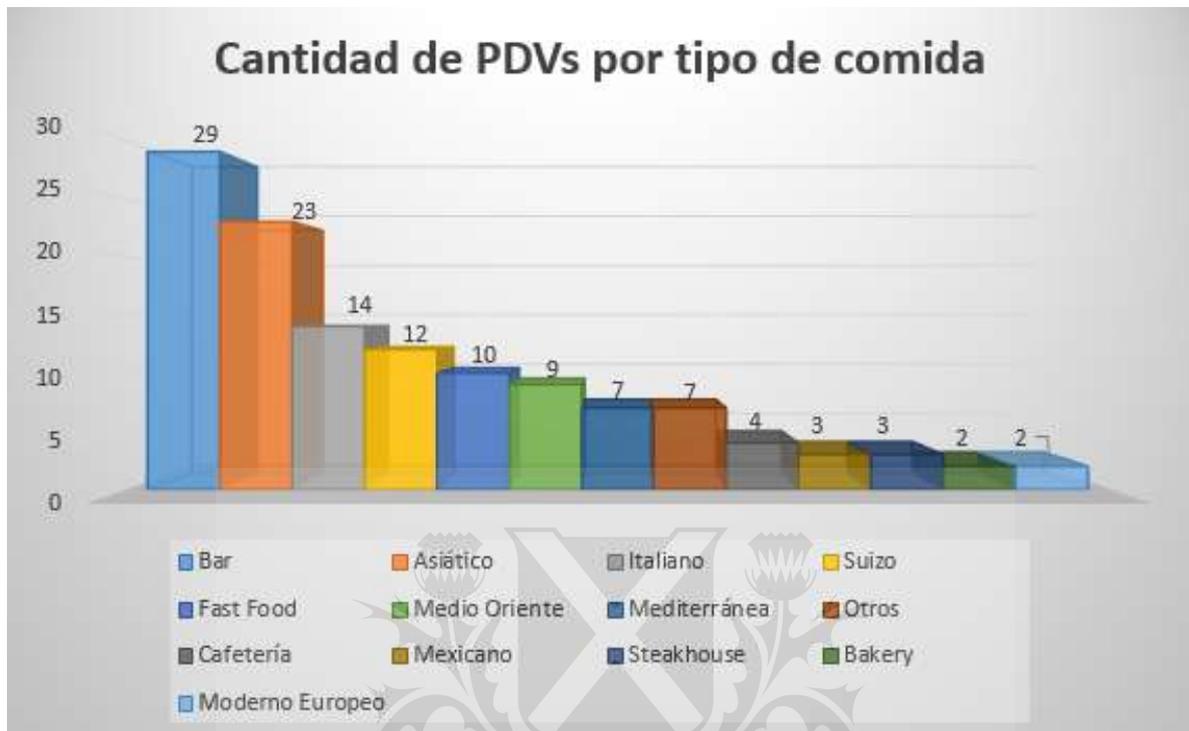
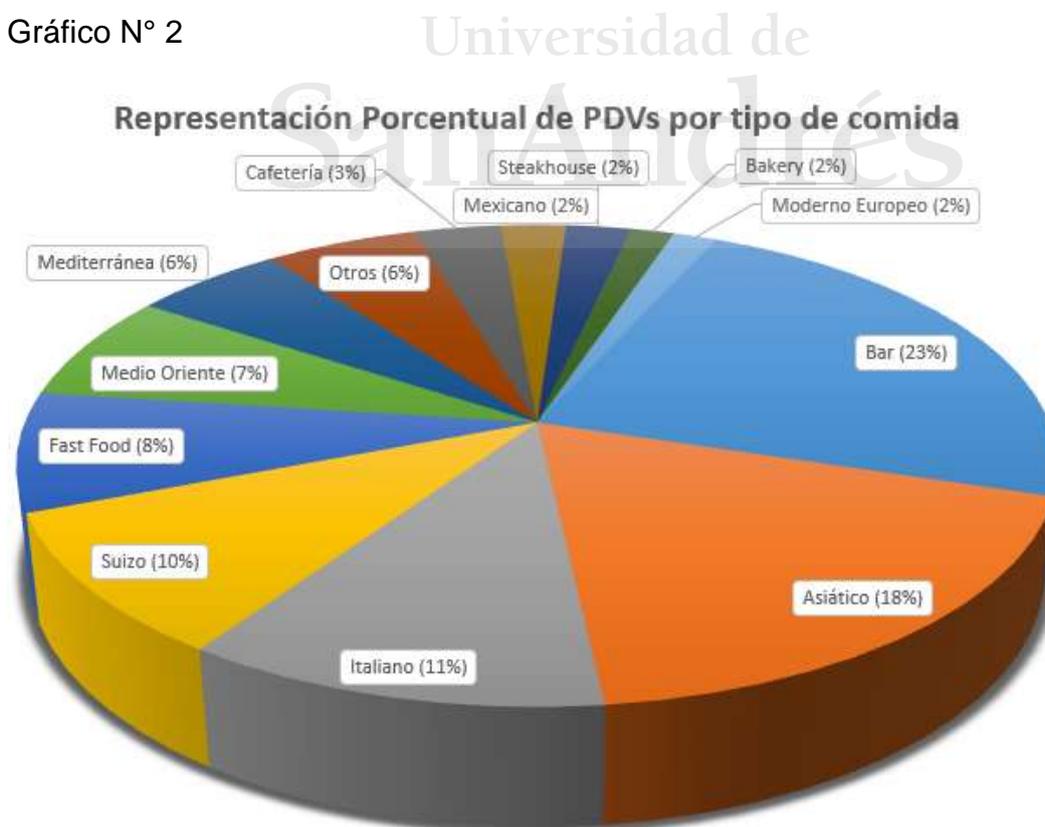


Gráfico N° 2



## Anexo 3, Costos de los Insumos por Empanada y Determinación de Precio

Empanada de Carne	Costo Insumos	Precio Definido	Margen
Carne cortada a cuchillo	0,75 USD	4 USD	198%
Cebolla	0,04 USD		
Morrón	0,00 USD		
Cebolla de verdeo	0,07 USD		
Papa	0,01 USD		
Aceituna	0,03 USD		
Tapa de empanada	0,08 USD		
Packaging	0,10 USD		
Otros insumos asociados al producto	0,02 USD		
MOD + CF	0,91 USD		
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>2,02 USD</b>		

Empanada de Pollo Picante	Costo Insumos	Precio Definido	Margen
Pollo cortado a cuchillo	0,60 USD	4 USD	206%
Ajíes (Chiles)	0,02 USD		
Cebolla	0,04 USD		
Tomate	0,10 USD		
Morrón	0,00 USD		
Albahaca	0,08 USD		
Tapa de empanada	0,08 USD		
Packaging	0,10 USD		
Otros insumos asociados al producto	0,02 USD		
MOD + CF	0,91 USD		
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>1,94 USD</b>		

Bebidas	Costo Producto	Precio Establecido	Margen
Aguas por Unidad	0,30 USD	2 USD	667%
Gaseosas por Unidad	0,80 USD	3,50 USD	438%

Empanada de Vegetales	Costo Insumos	Precio Definido	Margen
Champignones	0,17 USD	4 USD	224%
Espinaca	0,34 USD		
Cebolla	0,04 USD		
Queso Mozzarella	0,13 USD		
Tapa de empanada	0,08 USD		
Packaging	0,10 USD		
Otros insumos asociados al producto	0,02 USD		
MOD + CF	0,91 USD		
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>1,79 USD</b>		

Empanada de Jamón y Queso	Costo Insumos	Precio Definido	Margen
Queso Mozzarella	0,13 USD	4 USD	209%
Jamón	0,68 USD		
Tapa de empanada	0,08 USD		
Packaging	0,10 USD		
Otros insumos asociados al producto	0,02 USD		
MOD + CF	0,91 USD		
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>1,91 USD</b>		

Empanada Caprese	Costo Insumos	Precio Definido	Margen
Queso Mozzarella	0,13 USD	4 USD	284%
Albahaca	0,08 USD		
Tomate	0,10 USD		
Tapa de empanada	0,08 USD		
Packaging	0,10 USD		
Otros insumos asociados al producto	0,02 USD		
MOD + CF	0,91 USD		
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>1,41 USD</b>		

**Anexo 4, Tabla de Materias Primas**

MATERIAS PRIMAS	Costo	Unidad de Medida	Costo por unidad	Aclaraciones
<b>Masa para tapas de empanadas</b>			<b>0,08 USD</b>	
Harina de trigo	0,95 USD	por kilo	0,04 USD	La masa se prepara con 500 grs de harina
Sal	0,95 USD	por kilo	0,001 USD	15 grs de sal (media cucharada sopera)
Manteca	11,00 USD	por kilo	0,04 USD	40 grs de manteca
Agua	0,00 USD	por litro	0,00 USD	150 ml agua
<b>Carnes</b>				
Carne	15,00 USD	por kilo	0,75 USD	se necesitan 50 grs para hacer una empanada
Pollo	12,00 USD	por kilo	0,60 USD	se necesitan 50 grs para hacer una empanada
Jamón	13,50 USD	por kilo	0,68 USD	se necesitan 50 grs para hacer una empanada
<b>Vegetales</b>				
Cebolla	1,58 USD	por kilo	0,04 USD	Se necesitan 25 grs para hacer una empanada
Cebolla de Verdeo	3,34 USD	por kilo	0,07 USD	Se necesitan 20,84 grs para hacer una empanada
Morrón (Pimiento Rojo)	0,28 USD	por kilo	0,002 USD	Se necesitan 6 grs para hacer una empanada
Papas	0,97 USD	por kilo	0,01 USD	se necesitan 12,5 grs de papa para una empanada
Aceitunas	9,50 USD	por kilo	0,03 USD	se necesitan 3,65 grs para hacer una empanada
Ajies (Chiles)	7,14 USD	por kilo	0,02 USD	se necesitan 2,5 grs para hacer una empanada
Albahaca	76,67 USD	por kilo	0,08 USD	se necesita 1 grs para hacer una empanada
Hongos (Champignones)	11,60 USD	por kilo	0,17 USD	Se necesitan 15 grs para hacer una empanada
refrigerada)	2,71 USD	por kilo	0,34 USD	se necesitan 125 grs para hacer una empanada
Huevo (65 grs x u)	8,72 USD	por kilo	0,19 USD	se necesitan 21,67 grs para hacer una empanada
Tomate (150 grs x u)	3,93 USD	por kilo	0,10 USD	se necesitan 25 grs para hacer una empanada

Queso				
Mozzarella	5,00 USD	por kilo	0,13 USD	se necesitan 25 grs para hacer una empanada
Gruyere	14,00 USD	por kilo	0,35 USD	se necesitan 25 grs para hacer una empanada
Aceites				
			0,01 USD	
Aceite de oliva	4,30 USD	por litro	0,004 USD	5 litros mensuales
Aceite general (Speiseöl)	2,50 USD	por litro	0,002 USD	5 litros mensuales
Aderezos				
			0,02 USD	
Mayonesa	4,15 USD	por kilo	0,003 USD	Se compran 5 kilos por mes
Mostaza	2,83 USD	por kilo	0,002 USD	Se compran 5 kilos por mes
Ketchup	1,40 USD	por kilo	0,001 USD	Se compran 5 kilos por mes
Tabasco	3,30 USD	por 57 ml	0,011 USD	Se compraran 20 botellas al mes
Packaging				
			0,10 USD	
Bolsas de papel madera	40,00 USD	1000 unidades	0,04 USD	Necesitamos 6000 por mes, el costo mensual es de CHF 240
Cajas	117,39 USD	450 unidades	0,02 USD	Necesito 500 cajas en un mes el costo mensual es de CHF 130,43
Servilletas	31,61 USD	5000 unidades	0,01 USD	Necesitamos 6000 servilletas por mes el costo mensual es de 37,93
Vasos	60,00 USD	2000 unidades	0,03 USD	Necesitamos 2000 vasos mensuales

**Anexo 5, Estructura de Costos**

Estructura de Costos					
Costos Fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Depósito</b>					
Alquiler	18.000 USD				
Servicios (Luz-Agua-Gas)	2.400 USD	2.400 USD	4.800 USD	4.800 USD	4.800 USD
Telefonía e Internet	2.400 USD				
Mantenimiento	1.200 USD				
<b>Total Depósito</b>	<b>24.000 USD</b>	<b>24.000 USD</b>	<b>26.400 USD</b>	<b>26.400 USD</b>	<b>26.400 USD</b>
<b>RRHH</b>					
Empleado 1	38.400 USD				
Empleado 2	38.400 USD				
Empleado 3	9.600 USD				
Empleado 4	0 USD	0 USD	38.400 USD	38.400 USD	38.400 USD
Empleado 5	0 USD	0 USD	38.400 USD	38.400 USD	38.400 USD
Empleado 6	0 USD	0 USD	9.600 USD	9.600 USD	9.600 USD
Contador Terciarizado	3.000 USD				
<b>Total RRHH</b>	<b>89.400 USD</b>	<b>89.400 USD</b>	<b>175.800 USD</b>	<b>175.800 USD</b>	<b>175.800 USD</b>
<b>Food Trucks</b>					
Seguro de Resp. Civil	2.400 USD	2.400 USD	4.800 USD	4.800 USD	4.800 USD
Combustible	1.584 USD	1.584 USD	3.168 USD	3.168 USD	3.168 USD
Vignette (Peaje anual)	40 USD	40 USD	80 USD	80 USD	80 USD
Mantenimiento	240 USD	240 USD	480 USD	480 USD	480 USD
<b>Total Food Truck</b>	<b>4.264 USD</b>	<b>4.264 USD</b>	<b>8.528 USD</b>	<b>8.528 USD</b>	<b>8.528 USD</b>
<b>Otros</b>					
Publicidad y Propaganda	6.000 USD	6.000 USD	12.000 USD	12.000 USD	12.000 USD
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>123.664 USD</b>	<b>123.664 USD</b>	<b>222.728 USD</b>	<b>222.728 USD</b>	<b>222.728 USD</b>

## Anexo 6, Cálculo de la Tasa de Corte

WACC Expert by Finance 3.1

0,081891594

Country	SWITZERLAND					
Sector	Food & Beverage					
	WACC Expert		Delta	Personalized		
	6,5%	Source	1,69%	8,19%	Source	Rationale
Weight of Debt	16,5%	WACC Expert	-	16,5%	WACC Expert	We use 0% Weight of Debt because all the investment comes from our own capital.
Weight of Equity	83,5%			83,5%		
After-tax Cost of Debt	1,1%			0,7%		
Corporate tax rate	17,9%	WACC Expert	28,78%	46,7%	Manual	The taxes were defined in 28,8% using an average of all comunal, federal and cantonal taxes.
Cost of Debt	1,4%	WACC Expert	-	1,4%	Manual	We use 0% Weight of Debt because all the investment comes from our own capital.
Cost of Equity	7,6%			9,7%		
Adjusted Risk free Rate	1,2%			1,2%		
Annual inflation rate	-0,2%	WACC Expert	-	-0,2%	World Bank	We use the annual inflation rate as a component of our cost of equity calculation. We take inflation into account as investors require a compensation for reduced purchasing power of their currency over the life of the investment.
Country Risk Premium	0,5%	WACC Expert	-	0,5%	WACC Expert	Credit risk and political risk in a given country impact both the cost of equity and the cost of debt, as investors and creditors require a compensation for those risks. For each country, we computed a country risk premium based on its credit rating and observations available on the CDS market.
Risk free Rate	0,9%	GERMANY-10YEAR-SPOT	-	0,9%	GERMANY-10YEAR-SPOT	The choice of a Risk Free Rate depends on i) your investors' reference markets and ii) your investment horizon. To take into account high volatility, we offer three different calculation methods: spot, 1-month average and 3-month average. You may choose the Risk-Free Rate that fits your company best.
Unlevered Beta	77,0%	WACC Expert - Large caps	31,00%	107,8%	WACC Expert - Small caps	Our Unlevered Beta is computed from our WACC Expert Index, representing the 1,000 largest listed companies worldwide. Studies show that the cost-of-capital is impacted by the size and liquidity of a company: this is why you may adjust your Beta by selecting "Large Caps", "Mid Caps" or "Small Caps"
Market Premium	7,1%	WACC Expert	-	7,1%	WACC Expert	To be consistent in our analyses, we computed the market premium using our WACC Expert Index. It reflects the distribution expectations based on i) the analysts' reports and ii) the historical distribution rate.

## Anexo 7, Amortizaciones

El criterio utilizado es el de línea recta y año de alta completo, la vida útil en años de los bienes es la siguiente:

Bienes de Uso	Vida Útil
Truck	5
Muebles y Utiles	10
Maquinaria	10
Equipos de Computación	3

Los rubros de los Bienes de Uso se componen de la siguiente manera:

Maquinaria		Año 3
Horno Food Truck	2.000 USD	4.000 USD
Heladera Food Truck	2.000 USD	4.000 USD
Horno Industrial Deposito	1.900 USD	1.900 USD
Freeze Depósito	3.000 USD	3.000 USD
Repulgadora Depósito	100 USD	100 USD
<b>Total</b>	<b>9.000 USD</b>	<b>13.000 USD</b>

Muebles y Utiles		Año 3
Mobiliario y diseño Food Truck	5.000 USD	10.000 USD
Mobiliario y diseño Depósito	10.000 USD	10.000 USD
<b>Total</b>	<b>15.000 USD</b>	<b>20.000 USD</b>

Equipos de Computación		Año 3
Caja registradora	1.000 USD	2.000 USD
Computadoras	2.000 USD	2.000 USD
<b>Total</b>	<b>3.000 USD</b>	<b>4.000 USD</b>

A continuación, se expresan en el siguiente cuadro los valores de las amortizaciones:

Bienes de Uso	Amortizaciones				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Truck	6.000 USD	6.000 USD	12.000 USD	12.000 USD	12.000 USD
Muebles y Utiles	1.500 USD	1.500 USD	2.000 USD	2.000 USD	2.000 USD
Maquinaria	900 USD	900 USD	1.300 USD	1.300 USD	1.300 USD
Equipos de Computación	1.000 USD	1.000 USD	1.333 USD	333 USD	333 USD
<b>TOTAL</b>	<b>9.400 USD</b>	<b>9.400 USD</b>	<b>16.633 USD</b>	<b>15.633 USD</b>	<b>15.633 USD</b>

Vale aclarar que a partir del año cuatro los equipos de computación incorporados en el primer año se encuentran totalmente amortizados, lo único que se amortiza es la nueva caja registradora adquirida para el nuevo truck.