



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

**On Wheels
Food Trucks en San Isidro**

Autoras: Foster, Patricia Laura (26072)

Peluffo, María Lucila (26156)

Mentor: Barraza, Santiago

Buenos Aires, 2018



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas



Alumnas: Foster, Patricia Laura (26072)
Peluffo, María Lucila (26156)

Mentor: Barraza, Santiago

Buenos Aires, Julio 2018

Índice

Resumen Ejecutivo	3
1. Introducción.....	4
1.1. Evaluación de la oportunidad.....	4
1.2. Negocio propuesto para capturar la oportunidad	7
2. Análisis del sector e investigación de mercado	9
2.1. Industria gastronómica.....	9
2.2. Investigación de mercado y segmento objetivo.....	20
3. Modelo de negocio	26
3.1. CANVAS	26
3.2. Producto Mínimo Viable	30
4. Plan de marketing.....	34
4.1. Producto.....	34
4.2. Precio.....	38
4.3. Plaza	42
4.4. Promoción	43
5. Operaciones del negocio	52
5.1. Distribución del lugar.....	52
5.2. <i>Food trucks</i>	54
5.3. Stand de bebidas	55
6. Costos, finanzas e inversión	56
6.1. Tamaño del mercado y estimación de demanda.....	56
6.2. Cifras económicas y financieras del negocio	59
6.3. Análisis de escenarios	64
7. Equipo	66
8. Aspectos legales	67

8.1.	Organización societaria.....	67
8.2.	Registro marcario.....	68
8.3.	Habilitaciones requeridas.....	69
8.4.	Impuestos.....	70
9.	Plan de implementación y riesgos.....	71
9.1.	Plan de implementación.....	71
9.2.	Riesgos del proyecto.....	71
9.3.	Estrategias de salida.....	73
10.	Conclusiones.....	74
11.	Bibliografía y fuentes de información.....	75
12.	Anexos.....	81



Universidad de
San Andrés

Resumen Ejecutivo

El crecimiento de la cantidad de *food trucks* en el país es un hecho innegable. En este sentido, en el presente escrito se procederá a desarrollar la manera en que se aprovechará dicha oportunidad mediante la adquisición de un terreno en la ciudad de Martínez para el alquiler de estacionamiento a vehículos gastronómicos o *food trucks*. El negocio operará bajo el nombre de *On Wheels*.

El diferencial del presente negocio se basa en su carácter permanente, a diferencia de las ferias aleatorias, como también en el diseño y acondicionamiento del predio, volviéndose atractivo para los clientes. Asimismo, en la locación elegida no hay ningún negocio similar, y se detecta una gran densidad poblacional del segmento target. En efecto, el negocio busca unir la oferta de *food trucks* con su correspondiente demanda.

Para cumplir con la propuesta, uno de los pilares más importantes del negocio es una gran inversión en marketing, que genere *awareness* y construcción marcaria, y que le permita a *On Wheels* ocupar un lugar preponderante en la mente de los clientes, tanto finales como intermedios.

En base a estimaciones de demanda que se realizaron en 10 restaurantes cercanos a la ubicación elegida, a entrevistas en la feria Gastronómada y Food Fest BA, y teniendo en cuenta la densidad poblacional, se ha llegado a concluir que *On Wheels* enfrentaría, en un primer momento, una demanda semanal aproximada de 1.060 personas, lo que es igual a una demanda mensual de 4.240 personas. Al cabo de 3 años se estima poder alcanzar una demanda mensual de 7.380 personas.

En cuanto a los rasgos económicos del proyecto, la inversión inicial será de USD 288.776 y se la recuperaría en el mes 29. Se calcula un VAN de USD 110.696 y una TIR del 34%.

1. Introducción

1.1. Evaluación de la oportunidad

Generación *millennial*

En los últimos años, se ha definido una nueva generación entre los jóvenes: los *millennials*. Según Nielsen, se definen como “jóvenes entre 21 y 34 años que prueban, experimentan y se separan de los consumos de su hogar”¹. Estos jóvenes se caracterizan por querer vivir el momento, disfrutando las experiencias para estar constantemente relacionados con su entorno. Asimismo, tal como afirma la revista Forbes, prefieren compartir a poseer, en términos materiales, incitando a la creatividad y al desarrollo constante de nuevos productos². En términos globales, se estima que esta generación representará el 75% del consumo mundial para 2025, además del 75% de la fuerza laboral³. En la región latinoamericana, el 30% de la población es parte de la generación *millennial*. Más específicamente, en Argentina, comprende al 22% de la población actual⁴.

Según un informe de Boston Consulting Group (BCG), los *millennials* tienden a gastar un mayor porcentaje de su dinero en consumir alimentos y bebidas en restaurantes, por sobre otros rubros tales como la electrónica, indumentaria, belleza y cosmética⁵. En promedio, 6 de cada 10 *millennials* afirman que comen fuera de sus casas al menos una vez a la semana, lo que duplica la frecuencia de los *baby boomers*⁶. Más específicamente, tal como se observa

¹ Nielsen. 2016. *Millennials impulsan el consumo argentino*. Fecha de consulta: 10/11/2017. Sitio web: http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/ar/docs/2015/EstudioArgentina_ConsumoMillenialenArgentina.pdf

² Antoni Gutierrez-Rubí. 2014. *6 rasgos clave de los millennials, los nuevos consumidores*, en Forbes México. Fecha de consulta: 10/11/2017. Sitio web: <https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>

³ Nielsen. 2016. *Infografía: Millennials y el consumo en Argentina*. Fecha de consulta: 13/3/2017. Sitio web: <http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2016/Infografia-Millennials-y-el-consumo-en-Argentina.html>

⁴ Nielsen. 2016. *Millennials impulsan el consumo argentino*. Fecha de consulta: 10/11/2017. Sitio web: http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/ar/docs/2015/EstudioArgentina_ConsumoMillenialenArgentina.pdf

⁵ Barton, C., Koslow, L., Fromm, J. y Egan, C. 2012. *Millennial Passions: Food, Fashion and Friends*. Fecha de consulta: 10/11/2017. Sitio web: <https://www.bcg.com/documents/file121010.pdf>

⁶ Nielsen. 2015. *Estilo de vida generacionales*. Fecha de consulta: 10/11/2017. Sitio web: <http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/latam/docs/reports/2016/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf>

en la figura 1.1.1, en América Latina el 41% de la población come afuera al menos 1 o 2 veces por semana⁷.

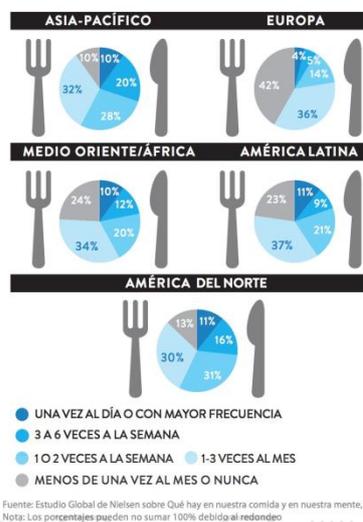


Figura 1.1.1. Frecuencia de consumo en restaurantes/establecimientos fuera de casa (Fuente: Nielsen).

Food trucks

En la actualidad, se identifica una nueva tendencia en crecimiento: los *food trucks*. Según la revista Forbes Argentina, durante 2016 la cantidad de *food trucks* en el país creció en un 80%⁸. Muchas marcas ya han optado por aprovechar esta tendencia. Algunos ejemplos incluyen Mooi, La Cabrera, La Dorita, Le Pain Quotidien, Arabian King, Café Martínez, María Félix y Panini. Por otro lado, existen algunos casos en los que se elige la opción de *food truck* sin haber optado por un restaurante previamente. Estos incluyen casos de personas reconocidas como Santiago Giorgini, los chefs Roberto y Christian Petersen, “Pizzatopic” de Donato de Santis, y “Crudo” de Máximo Cabrera.

Las ferias y eventos gastronómicos fueron los actores que apalancaron el crecimiento de esta tendencia, estableciendo así un contexto propicio para su desarrollo. En este sentido, se puede identificar en el país la presencia de diferentes festivales aleatorios, tanto en espacios como en fechas distintas.

⁷ Nielsen. 2016. ¿Qué hay en nuestra comida y en nuestra mente?. Fecha de consulta: 10/11/2017. Sitio web: http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/latam/docs/reports/2016/EstudioGlobal_NuestraComidaYMente.pdf

⁸ Forbes Argentina. 2017. *Food trucks*, un negocio sobre ruedas. Fecha de consulta: 10/09/2017, de Forbes Argentina. Sitio web: <http://www.forbesargentina.com/food-trucks-negocio-ruedas/>

Algunos ejemplos incluyen Bocas Abiertas (véase Anexo 1), que se realiza anualmente desde 2015, los eventos que se realizan los fines de semana en el predio de La Rural, y el festival de “La Aldea” en Pilar. Estos espacios están sujetos al pago de una entrada para poder ingresar, sumado al dinero abonado por la comida o bebidas consumidas dentro del predio.

Además de las ferias aleatorias, también existen casos tales como “El Patio de los Lecheros” (véase Anexo 2), “Gastronómada” (véase Anexo 3) o “El Patio del Puerto” (véase Anexo 4), eventos que se realizan determinados días de la semana en un lugar fijo. El negocio que se propondrá a continuación tendrá un modelo de negocio similar a los últimos mencionados, pero estará ubicado en una zona diferente, apuntando también a un target distinto.

Martínez y Acassuso: zonas gastronómicas

En la localidad de Martínez y Acassuso han proliferado las alternativas gastronómicas en el último tiempo. Si bien en estas localidades ya existen cadenas de restaurantes bien establecidas como Kansas o PF Chang's, o incluso aquellas tradicionales como Pepino, en la actualidad nuevos jugadores están optando por establecerse en dicho lugar⁹. Se trata de alternativas que apuntan a un público más joven, los *millennials*, que están en busca de nuevas experiencias. Tal es el caso de Dandy, Burger 54, Antares, Dean & Denny's, Lucciano's, o Good Sten Creamery. Además, varios han optado por adaptarse a las necesidades de esta nueva generación, con un cambio de imagen, tal como The Embers y Berlina.

Por otra parte, si uno utiliza a los casos mencionados como *benchmarks*, podría detectar que muchos ofrecen un estilo de comida que efectivamente es propicio para el target de la zona y que a su vez se encuentra en consonancia con las tendencias gastronómicas actualmente vigentes: se trata de las hamburgueserías y cervecerías. Pepino y The Embers fueron unos de los

⁹ Laura Marajofsky. 2016. *De Vicente López a Beccar: restaurantes imperdibles de Av. Libertador*. Fecha de consulta: 26/05/2018. Sitio web: <https://www.lanacion.com.ar/1931124-de-vicente-lopez-a-beccar-restaurantes-imperdibles-de-av-libertador>.

pioneros en establecerse en la zona y hoy en día hay muchos casos de éxito que siguieron su camino al establecerse cerca.

Otro elemento que fundamenta a Martínez o Acassuso como una oportunidad en términos de locación es la forma en la que los consumidores la perciben. Al elegir un lugar para comer, generalmente las personas tienden ir a una zona concebida como polo gastronómico y este sector del partido de San Isidro ya es considerado como tal. De hecho, es ideal para el establecimiento de un negocio que recién comienza, para poder darse a conocer entre los consumidores. Además, según los dueños de Antares, cuando se les consultó acerca de la elección de la ubicación, estos dijeron que dicha localidad siempre fue un lugar propicio para la gastronomía, con la ventaja de que el público provenga no solo de los alrededores, sino también de otras localidades¹⁰.

1.2. Negocio propuesto para capturar la oportunidad

El negocio propuesto se basa en el alquiler de un terreno, con el objetivo de alquilar el espacio a diferentes *food trucks*. La esencia del negocio es el establecimiento de un lugar fijo, debidamente ambientado y decorado, en el que cierta cantidad de *food trucks*, que variará con la demanda, puedan desarrollar sus negocios. En cuanto a la rotación, producto de una encuesta realizada al segmento target, se ha establecido que los *food trucks* variarán mensualmente, dependiendo de las diferentes temáticas establecidas, modas y tendencias. Paralelamente, se ha optado por el establecimiento de un stand propio de tragos y bebidas.

On Wheels viene a ofrecerles a las cadenas que cuentan con *food trucks*, o en su defecto, a las que quisieran hacerlo, un lugar en donde estacionar los vehículos, ambientado con mesas, sillas y demás instalaciones propias de la circunstancia. Producto de entrevistas realizadas en Gastronomada, se pudo detectar que en muchas de las ferias gastronómicas la cantidad de gente que acude es baja debido a una falta de publicidad. Precisamente, el negocio

¹⁰ Laura Marajofsky. 2016. *De Vicente López a Beccar: restaurantes imperdibles de Av. Libertador*. Fecha de consulta: 26/05/2018. Sitio web: <https://www.lanacion.com.ar/1931124-de-vicente-lopez-a-beccar-restaurantes-imperdibles-de-av-libertador>

propuesto viene a solucionar este problema, ofreciéndoles a los consumidores *millennials*, además de variedad, la certeza de saber dónde encontrar los *food trucks* de manera permanente. Asimismo, el negocio se desarrollará en un ambiente que cuente con un sector al aire libre y otro cerrado, lo que permitirá aprovechar el contexto, tanto en situaciones climáticas favorables como desfavorables, una cuestión muy criticada por los dueños de los *food trucks*.

En cuanto a la elección de la zona en la que se encontraría *On Wheels*, se ha optado por un terreno ubicado en Av. Libertador y Mitre, en la localidad de Martínez (véase Anexo 5), a tres cuadras del comienzo de la localidad de Acassuso. Los factores a tener en cuenta en la elección del terreno fueron la extensión, la posibilidad de construcción y, por último, la densidad poblacional del segmento target al que se busca apuntar (ubicación estratégica).



2. Análisis del sector e investigación de mercado

2.1. Industria gastronómica

Como se ha analizado en el apartado anterior, hay una oportunidad de negocio en la industria gastronómica.

Es una industria en crecimiento. Los ingresos de restaurantes se han duplicado en los últimos 10 años en la Argentina, estimando alcanzar los 2.203 millones de dólares a fin de 2018.

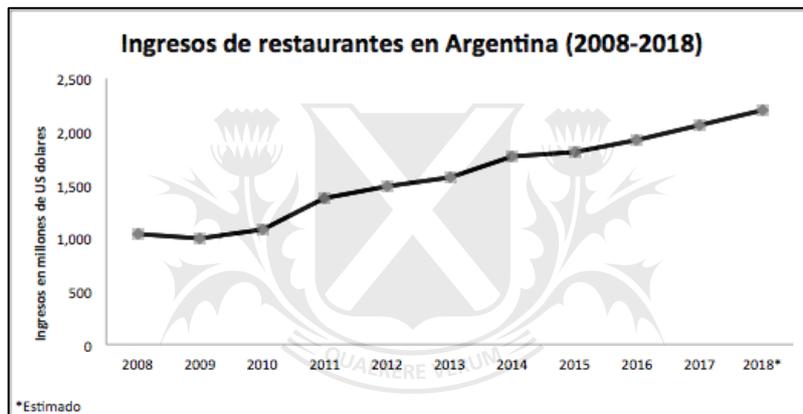


Gráfico 2.1.1. Ingresos de restaurantes en Argentina 2008-2018 (Fuente: Statista)

Por otro lado, en base a estadísticas de la Ciudad de Buenos Aires, la actividad en restaurantes tradicionales, medido en base a la cantidad de cubiertos vendidos, ha aumentado exponencialmente en los últimos tres años.

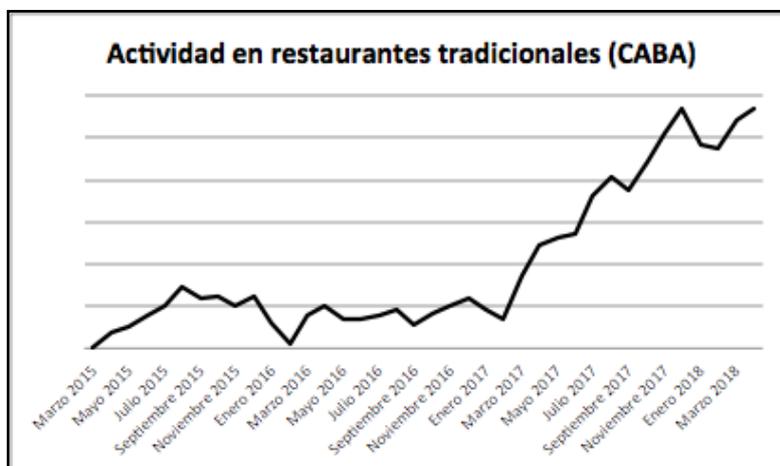


Gráfico 2.1.2. Actividad en restaurantes tradicionales CABA (Fuente: Statista)

En la actualidad, la oferta gastronómica ya no se limita a restaurantes clásicos, sino que existen nuevas opciones en la industria, más orientadas hacia la experiencia del cliente, como lo son los festivales temáticos y los *food trucks*, sumado a una concientización hacia lo saludable. Además, la tendencia hacia lo rápido e instantáneo se ve reflejada en que a pesar de que hubo una leve caída en la venta de los restaurantes en la Ciudad de Buenos Aires en el 2017, el rubro de comidas rápidas tuvo un crecimiento del 5,5% en el primer trimestre de 2017, tras tres trimestres anteriores de valores negativos.¹¹

En 2017, Buenos Aires fue nombrada la “Capital Gastronómica de Iberoamérica” tanto por la vasta propuesta de polos gastronómicos como también para mostrar las comidas regionales al resto del mundo. Esto derivó en un auge de la gastronomía en el país, y además una repercusión en el turismo, logrando que la Argentina sea un país visitado también por su cocina.¹²

Este crecimiento está acompañado por las autoridades del país, a través de regulaciones y planes de incentivo para los gastronomos. Entre los ejemplos, se puede encontrar el accionar de la Ciudad de Buenos Aires, que ha creado una ley para la habilitación y circulación de los *food trucks*¹³ y de la Subsecretaría de San Isidro, que realiza un evento anual llamado “Bocas Abiertas”, con el fin tanto de promover el municipio como de ofrecer una gran variedad de comidas y publicitar los restaurantes de la zona que participan de esta propuesta culinaria distinta.¹⁴

Además, existen grupos que fomentan el potencial gastronómico en el país, realizando eventos y programas específicos, como el grupo A.C.E.L.G.A (Asociación de Cocineros y Empresarios Ligados a la Gastronomía Argentina) que busca unir a diferentes sectores de la industria. Entre sus acciones, realiza

¹¹ El Cronista. 2017. *Crecen las ventas de alimentos y fast food en la ciudad de Buenos Aires*. Fecha de consulta: 12/05/2018. Sitio web: <https://www.cronista.com/economiapolitica/Crecen-las-ventas-de-alimentos-y-fast-food-en-la-ciudad-de-Buenos-Aires-20170605-0094.html>

¹² Maglione, Alejandro. 2016. *Buenos Aires Capital Gastronómica de Iberoamérica 2017*. Fecha de consulta: 12/05/2018. Sitio web: <https://www.lanacion.com.ar/1929342-buenos-aires-capital-gastronomica-de-iberoamerica-2017>

¹³ Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. 2016. Ley 5707: Marco Regulatorio de los Vehículos Gastronómicos. Fecha de consulta: 12/05/2018. Sitio web: <http://www2.cedom.gob.ar/es/legislacion/normas/leyes/ley5707.html>

¹⁴ Cultura San Isidro. 2016. Fecha de consulta: 12/05/2018. Sitio web: <http://sanisidrocultura.org/festivales-y-fiestas/festivales/bocas-abiertas/>

su feria “Masticar” que reúne a más de 150 mil personas en un fin de semana al año,¹⁵ y la iniciativa “M.E.S.A” (Menús de Estación con Sabores de Argentina), para promover el consumo de productos locales, creando un vínculo entre los proveedores, cocineros y comensales, destacando una experiencia enriquecedora en distintos restaurantes de la ciudad.¹⁶

Como resultado de estos eventos, las asociaciones y las legislaciones, las ferias gastronómicas han crecido exponencialmente en los últimos años, y son la tendencia “*foodie*” del momento. En 2017 hubo 323 eventos de este tipo que atrajeron a 2.7 millones de personas, y se espera que para 2018 crezca tanto el número de eventos realizados, como la cantidad de asistentes.¹⁷

Tendencias gastronómicas

La situación actual de la industria determina las perspectivas de crecimiento a futuro, con una constante reinención, impulsada por los chefs que buscan ofrecer experiencias distintas, como también por los clientes que exigen variedad de ofertas.

Las tendencias en gastronomía están orientadas hacia la mezcla de sabores y el *street food*. El informe sobre “Tendencias en sabores” de McCormick y Ducros¹⁸ indica que en el 2018 el mercado gastronómico va a estar liderado por la comida fusión en puestos a la calle. Los restaurantes que previamente habían establecido espacios de lujo están iniciando una nueva etapa definida por la comida sobre ruedas.

Este crecimiento fue percibido también por los medios. El canal Sony ha lanzando una nueva serie basada en la temática de los *food trucks* en Buenos Aires, ya que es un tema atractivo para su público. Trata de una competencia

¹⁵ Novillo, Pablo. 2017. *Pasión por la cocina: una multitud pasó por Masticar, la feria que ya es un clásico*. Fecha de consulta: 12/05/2018. Sitio web: https://www.clarin.com/ciudades/masticar_0_SJHQIQ8IZ.html

¹⁶ Menús de Estación con Sabores de Argentina. 2018. Fecha de consulta: 12/05/2018. Sitio web: <http://www.mesadeestacion.com.ar/>

¹⁷ Soledad Vallejos. Ferias gastronómicas: un formato que no para de atraer a los amantes de la comida. Fecha de consulta: 12/05/2018. Sitio web: <https://www.lanacion.com.ar/2138144-ferias-gastronomicas-un-formato-que-no-para-de-atraer-a-los-amantes-de-la-comida>

¹⁸ Ducros y McCormick. 2018. Tendencias en Sabores Informe 2018. Fecha de consulta: 12/05/2018. Sitio web: www.ducros.es/tendencias-en-sabores-2018

gastronómica en la que participan distintos *food trucks* en diferentes categorías de comida, bajo supuestos que medirán tanto la calidad de la comida, como la limpieza, la propuesta culinaria, y el diseño del furgón¹⁹.

Hoy en día, esta industria está muy ligada a la mayor presencia de internet y de redes sociales, lo que desencadena en otra tendencia: los consumidores quieren estar siempre conectados, buscando información, reseñas y nuevos lugares a través de contenido generado tanto por otros clientes como por las mismas empresas en redes sociales como Instagram o Facebook. Esto también se vincula con lo que podría ser el auge del uso de la información, ya que al publicar o buscar este tipo de datos, los consumidores proveen información relevante, que luego será objeto de marketing de posibles ofertas similares que les sean de interés.

Otra tendencia relevante en la industria gastronómica se vincula con la “hiperpersonalización”, donde cada consumidor busca sentirse único, y los gastrónomos varían sus propuestas para ajustarse a las preferencias de sus clientes. Por este motivo hay un auge de las ferias que ofrecen un amplio rango de propuestas culinarias en un mismo predio, donde cada consumidor puede sentirse único, eligiendo una comida probablemente distinta a sus pares, o mismo eligiendo consumir sabores muy distintos en un mismo lugar.²⁰ Paralelamente, este auge se debe a que es una opción muy accesible para gastrónomos, por el nivel bajo de inversión, y a su vez comparten una temática de ofrecer comida saludable a precios razonables, que predomina en la demanda de hoy en día.²¹ Por otra parte, dadas las bajas barreras de entrada que posee instalarse de esta manera en la industria, nació un nuevo concepto: los “*foodpreneurs*”, que reúne a jóvenes que buscan tener una experiencia en la cocina, están alertas a las nuevas tendencias, y quieren poner en práctica muchas ideas innovadoras.

¹⁹ Total Medios. 2018. *Canal Sony estrena en mayo “Food truck Challenge”*. Fecha de consulta: 12/05/2018. Sitio web: <https://www.totalmedios.com/nota/34868/canal-sony-estrena-en-mayo-food-truck-challenge>

²⁰ Cano, Carlos. 2018. *Las 10 tendencias en gastronomía y alimentación que marcarán 2018*. Fecha de consulta: 12/05/2018. Sitio web: http://cadenaser.com/ser/2018/01/09/gastro/1515498423_555434.html

²¹ Avogadro, Enrique. 2016. *Gastronomía: Una industria creativa en transformación permanente*. Fecha de consulta: 12/05/2018. Sitio web: <http://90mas10.com/2016/02/15/gastronomia-una-industria-creativa-en-transformacion-permanente/>

Tendencias internacionales

En Buenos Aires, los *food trucks* están comenzando a instalarse en las calles, como algo novedoso, pero en otras partes del mundo ya es un modelo de negocio consolidado.

En primer lugar, se puede identificar a *Papiroen*, un galpón ubicado en Copenhague que contiene diferentes *food trucks* y puestos de comida, ambientado con el objetivo de atraer a los turistas jóvenes que visitan dicha ciudad. En efecto, se encuentra séptimo en el ranking de recomendaciones de TripAdvisor²², entre los puntos emblemáticos y de interés.

En segundo lugar, en Punta Del Este, Uruguay, existe un modelo de negocios similar, denominado *Bigote Food Truck Garage*, que combina una variedad de menús, música en vivo y varias alternativas de bebidas²³ bajo la forma de *food trucks*.

En tercer lugar, es interesante también analizar el surgimiento de *food trucks* en México. En este sentido, se caracterizan por ofrecer menús gourmets, aptos para jóvenes que trabajan en oficinas²⁴. Es ideal entonces para aquellos que buscan rapidez, atención y el querer probar cosas nuevas, sin hacer una reservación previa. Para acompañar esta tendencia, nació la Asociación Mexicana de *food trucks*, que busca legalizar el movimiento en la ciudad.

En cuarto lugar, Brasil es otro país en el cual el crecimiento de la cantidad de *food trucks* en los últimos años se ha acelerado. Si bien el surgimiento no es reciente, lo que ha sucedido es una migración en términos de estilos. Mientras que antes se asociaban a comida rápida, hot dogs y pipoca, en la actualidad se está aplicando el modelo a formatos sofisticados como la comida turca, italiana,

²² Trip Advisor. *Papiroen, Copenhagen*. Fecha de consulta: 10/11/2017. Sitio web: https://www.tripadvisor.es/Attraction_Review-g189541-d7605834-Reviews-Papiroen-Copenhagen_Zealand.html

²³ Punta del Este Internacional. 2017. *Bigote Food truck Garage abre sus puertas con deliciosas propuestas*. Fecha de consulta: 10/11/2017. Sitio web: <http://www.puntadelesteinternacional.com/bigote-food-truck-garage-abre-sus-puertas-deliciosas-propuestas/>

²⁴ Gerardo Villafranco. 2014. *Food trucks, tendencia culinaria sobre ruedas*. Fecha de consulta: 26/05/2018. Sitio web: <https://www.forbes.com.mx/food-trucks-tendencia-culinaria-sobre-ruedas/>

vegetariana y hamburguesas gourmet, entre otras²⁵. Así, se pueden observar casos como *Butanan Food Park* en Sao Pablo, lugar fijo en donde se le ofrece al cliente una propuesta de 15 a 35 puestos de comida que incluyen *food trucks*, carritos, y tiendas de cerveza artesanal, que rotan con el tiempo²⁶.

Análisis del macro-entorno

Una vez establecido el crecimiento de la industria, las tendencias futuras, y cómo se desarrolla este modelo de negocios en el exterior, es necesario analizar el macroentorno en el que se desarrollará *On Wheels* para poder determinar si podría funcionar correctamente en el país. Para ello, se utilizará la herramienta PESTAL, que analiza seis factores influyentes:

1. Político: hay una gran inestabilidad política en el país que se traduce a relaciones cambiantes con los políticos y mismo a las relaciones comerciales. Además, existen impuestos sobre las ganancias e ingresos brutos que quitan un gran porcentaje de los negocios.
2. Económico: la fluctuación actual del dólar en la Argentina hace que se reduzca el consumo, y a la vez que se vuelva menos rentable el negocio si los alquileres y los insumos se basan en dólares.
3. Social: hay una gran tendencia, como se ha descrito antes, hacia la comida rápida pero de calidad, con mucha influencia de la elección del consumidor ante la gran variedad de alternativas que se ofrecen. Los negocios se han vuelto dependientes de las necesidades cambiantes de sus consumidores, manteniendo el dinamismo.
4. Tecnológico: ante la presencia imponente de las redes sociales, se vuelve esta una herramienta obligatoria para interactuar con los clientes, y a la vez una forma de obtener información relevante sobre los negocios.

²⁵ Impacto CNA. 2015. *Food trucks* invaden Brasil. Fecha de consulta: 26/05/2018. Sitio web: <http://impactocna.com/food-trucks-invaden-brasil/>.

²⁶ Lonely Planet. *Butanan Food Park*. Fecha de consulta: 26/05/2018. Sitio web: <https://www.lonelyplanet.com/brazil/sao-paulo/restaurants/butantan-food-park/a/poi-eat/1516197/363243>

5. Ambiental: se dan bajas temperaturas en los meses de invierno en el país, como también meses de mucho calor en verano. Además, se pueden vivir tanto sequías como grandes lluvias que podrían afectar la producción de insumos o materia prima.
6. Legal: la Ciudad de Buenos Aires ha reglamentado a los *food trucks* a través de una habilitación necesaria para poder circular, aunque no es aplicable al resto de la provincia. Además, para participar de ferias, los *food trucks* deberán respetar leyes sanitarias y tener la Verificación Técnica Vehicular hecha, para circular como cualquier automóvil. Existen también habilitaciones propias de los restaurantes, como por ejemplo para poder vender bebidas alcohólicas.

Dados estos factores que pueden influenciar tanto positiva como negativamente en la industria gastronómica, se procederá a analizar dicha industria y sus jugadores con mayor detalle, para luego analizar dicha información determinando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Análisis de la industria – Cinco Fuerzas de Porter

Para poder analizar en mayor profundidad la estructura de la industria, se recurrirá a utilizar la herramienta de las cinco fuerzas de Porter, para describir las amenazas de ingreso, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de los productos sustitutos, el poder de negociación de los clientes, y la rivalidad entre los competidores de la gastronomía. Sin embargo, se deberá definir el alcance del análisis, para poder ser más relevante a fines del negocio propuesto. Se realizará en base a las ferias y predios que albergan *food trucks* y ofrecen una variedad de propuestas gastronómicas diferentes en un mismo lugar.

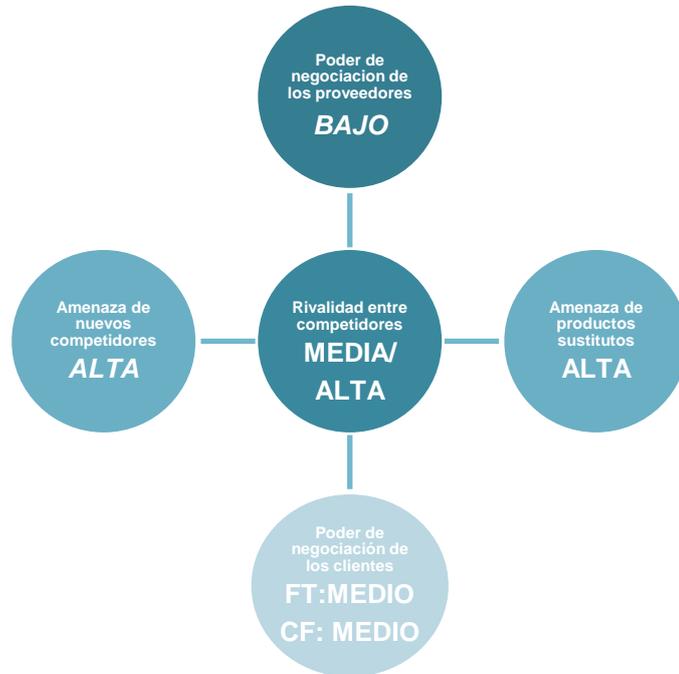


Figura 2.1.3. Cinco Fuerzas de Porter (Fuente: elaboración propia)

La amenaza de potenciales entrantes es alta, ya que no hay barreras de entrada suficientemente relevantes para nuevos jugadores. La inversión del capital inicial no es elevada dado que se puede recurrir al alquiler de un predio, que no implica un desembolso elevado. Por otra parte, no se requiere de un *know-how* específico para administrar el predio, ni tampoco para ambientarlo. Sin embargo, si se trata de Gran Buenos Aires, específicamente el partido de San Isidro, se debe tener en cuenta que no existen muchos espacios disponibles que estén habilitados y tengan el tamaño necesario para albergar *food trucks*. También es importante destacar que el potencial entrante debe establecer contactos cercanos con los dueños de los vagones de comida, pero al haber una gran cantidad de oferta de quienes quieren participar en los predios, esta relación se puede construir de manera rápida.

Los proveedores son el dueño del espacio a alquilar, y las empresas de insumos básicos de limpieza, seguridad, electricidad y otros servicios para hacer funcionar el negocio. Su poder de negociación es bajo, ya que los insumos necesarios no definen el proyecto, y se puede cambiar rápidamente de proveedor, sin recurrir a grandes costos. El único proveedor que sí tiene mayor poder de negociación es el dueño del predio, ya que puede establecer condiciones a cumplir y determinar si renovar o no el contrato de alquiler,

sumado a que, como se ha mencionado previamente, no hay una gran variedad de terrenos disponibles en la zona.

Hay muchos servicios que son sustitutos al negocio propuesto, por lo que la amenaza es alta. En primer lugar se encuentran los restaurantes tradicionales, que ofrecen una experiencia clásica de un servicio y un menú fijo, con una base de clientes que asisten por el diferencial de cada uno de ellos. Dentro de esta categoría se destacan los restaurantes orientados a los jóvenes, que tuvieron un auge en el último año, ofreciendo un menú que se repite en muchos de ellos: comidas “rápidas” o de paso, como una mezcla de comidas fritas, pizzas, o hamburguesas, acompañados generalmente por cervezas artesanales o bebidas refrescantes como limonadas. En Martínez, hay ejemplos claros de esto, como Antares o Forest Dan, una alternativa relativamente nueva en la zona que ofrece tragos que apuntan a la originalidad, además de ofrecer un ambiente distendido para que se pueda almorzar o cenar. Además, dentro del rango de 3km del terreno elegido para el negocio (véase Anexo 6) se encuentra Lowell’s, la cervecería artesanal de la zona del Bajo de San Isidro que ofrece un menú variado, pero siempre con una orientación hacia lo “rápido”, siendo el elegido por excelencia por los *millennials* de la zona. Por otro lado, se encuentran las cadenas de comida rápida, que a través de franquicias, pueblan la zona y ofrecen una comida de menor calidad, sin atención personalizada, pero garantizando comer en un tiempo reducido. Otro sustituto es el “*take-away*” o “*delivery*”, en el que las personas eligen comer en sus propias casas, comprando productos de restaurantes que ofrecen su comida al paso o mismo ofreciendo el servicio de entregarlo en la dirección deseada. Por otra parte, muchas personas optan por la comida casera, sin recurrir a la compra de comida de un restaurante. Dada la cantidad de opciones, la amenaza de los sustitutos es alta.

En cuanto a los clientes, se debe diferenciar los clientes intermedios, que son los dueños de los *food trucks*, a los que se les está proveyendo el lugar físico y la ambientación para que puedan desarrollar su negocio, y los clientes finales, es decir los consumidores de aquella comida, que asisten al predio, en busca de una experiencia. En primer lugar, el poder de negociación de los dueños de

los *food trucks* es medio, ya que por un lado tienen la opción de ir a diversas ferias aleatorias que se hacen, que son muy rentables, pero a la vez se encuentran en su gran mayoría en la Ciudad de Buenos Aires, y no en la zona de Martínez. Además, existen muy pocos predios que ofrecen un lugar fijo, y tampoco son en la zona en la que se desarrollará el negocio propuesto. Sin embargo, la posibilidad de transportarse a otro predio es alta, ya que no implica mucho costo económico cambiar, y su negocio es sobre ruedas. A pesar de esto, a la hora de negociar precio, pueden tener incidencia si actúan en conjunto sobre el fee a pagar, pero existe una gran variedad de *food trucks* que buscarán participar de la feria, pagando lo pautado.

Por otra parte, el poder de los clientes finales es medio. Esto se debe a que, a pesar de que existe una gran variedad de competidores y sustitutos por los que pueden optar, no son capaces de negociar precio comportándose de manera individual frente a los *food trucks*. Sin embargo, se debe tener en cuenta que el éxito del negocio depende del volumen de visitas y dado que la gastronomía en estas zonas está muy orientada hacia los lugares populares, los clientes individuales tienden a actuar en masa, influyendo directamente sobre las ganancias del negocio. Un ejemplo claro de ello es Lardo & Rosemary, un restaurante que gracias a las recomendaciones de distintos clientes a sus conocidos, se ha vuelto un nuevo negocio popular en la zona, a pesar de que no hicieran una gran inversión para publicitarlo por sus propios medios.

Habiendo analizado las demás fuerzas, la quinta fuerza influyente es la rivalidad entre los competidores, que en este caso es media, tendiendo a alta. Esto se debe a que existen pocos competidores que tienen exactamente el mismo modelo de negocio, entre ellos el Patio del Puerto, Patio de los Lecheros y Gastronómada. Este último se encuentra en una ubicación cercana al predio elegido, pero tiene un segmento target distinto, y solo abre al mediodía, en cuanto el clima lo permita. Además, este último competidor se ha sumado a la creciente tendencia de darle uso a los *food trucks* durante la semana, pero como recién están en un período de prueba, se instalan en Madero Harbour, en CABA, durante el horario de almuerzo de las oficinas para apuntar a otro segmento en otro contexto. Por otro lado, existen las ferias

temporales, que ofrecen el concepto de una vasta variedad de comidas en un mismo predio, que, como su nombre lo indica, se hacen de forma aleatoria únicamente algunos fines de semana del año, tales como Masticar, una vez al año, Food Fest, algunos fines de semana en La Rural, o Bocas Abiertas, con su única edición anual en San Isidro.

Por último, habiendo analizado la industria de la gastronomía, *On Wheels* debe responder a cuestiones de otra industria: la inmobiliaria. Esto se debe a que, como se ha explicado anteriormente, la gastronomía está en constante renovación e innovación. Por lo tanto, el negocio propuesto trasciende la propuesta culinaria de manera directa, y busca un espacio adecuado para alquilar a los dueños de los *food trucks*, encargados de proveer la comida, y además atraer a los clientes al lugar. Es decir, el negocio busca realizar una elección inteligente al elegir los *food trucks*, para poder atraer al mayor público posible, de manera eficiente, teniendo en cuenta el lugar físico y la oferta del menú que ofrezca cada vagón.

Análisis FODA

<u>FORTALEZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciación (“First Mover Advantage”). • Rápido ajuste de la oferta a la demanda del mercado (aprovechamiento de tendencias culinarias). • Capacidad de amoldarse a la demanda (reduciendo o aumentando la cantidad de <i>food trucks</i>). • Ubicación estratégica. • Aprovechamiento de las marcas de <i>food trucks</i> ya establecidas. • <i>Food trucks</i> atractivos y vistosos que llaman la atención del consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento exponencial de cantidad de <i>food trucks</i> en el país. • Aprovechamiento de los puntos débiles de las ferias aleatorias. • Contenido que los <i>millennials</i> suben a redes sociales que promocionan el negocio.
<u>DEBILIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia del dueño del terreno. • Dependencia de los <i>food trucks</i>. • Alquiler del terreno sujeto a USD. • Condiciones climáticas que afectan los resultados del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajas barreras de entrada que facilitan la entrada de nuevos competidores. • Fluctuación del dólar.

Cuadro 2.1.4. FODA (Fuente: elaboración propia)

2.2. Investigación de mercado y segmento objetivo

Resulta de fundamental importancia llevar adelante una correcta investigación de mercado, luego de un adecuado análisis del segmento objetivo para poder determinar la viabilidad del negocio, así como la coherencia de cada uno de sus componentes.

Segmentación

Teniendo en cuenta que segmentar es dividir un mercado en grupos distintos de compradores, en base a sus necesidades, características o conductas, y que podrán requerir productos o un mix de marketing distintos, el presente negocio, apunta a dos segmentos diferentes. En el cuadro 2.2.1. se observan las bases y variables de segmentación que se utilizaron.

Bases de segmentación	Variables de segmentación
Geográficas	Localidad, densidad de la población.
Psicográficas	Personalidad, actitud hacia el producto.
Socioculturales	Clase social, estilo de vida.
Conductuales	Tasa de uso, lealtad.
Demográficas	Edad, generación, sexo, nivel de ingresos.

Cuadro 2.2.1. Bases y variables de segmentación (Fuente: elaboración propia)

En primer lugar, uno de los segmentos target es la generación *millennial*, compuesta por hombres y mujeres entre 20 y 34 años, adoptadores de nuevas tendencias y tecnologías, que están constantemente probando y experimentando. No solo eso, sino que también es una generación caracterizada por gastar una buena porción de su dinero en comida, además de estar siempre conectados, subiendo contenido a las redes sociales. En este sentido, fotografiar la comida es una característica que nace de todo *millennial*; el 69% de ellos le toman foto o video a la comida y la comparten en las redes sociales²⁷. Paralelamente, el 72% de los *millennials* está más dispuesto a compartir fotos de comidas y bebidas cuando son diferentes, lo que es relevante en el negocio propuesto dadas las distintas temáticas de los *food*

²⁷ Merca2.0. 2017. 3 Hábitos de los *millennials* respecto a su comida. Fecha de consulta: 15/05/2018. Sitio web: <https://www.merca20.com/habitos-millennials-comida/>

*trucks*²⁸. Por último, es importante aclarar que este grupo de personas posee un nivel socio-económico medio alto (ABC1 y C2) y reside principalmente en el partido de San Isidro, el cual tiene una densidad poblacional de 6.102/km²²⁹

En segundo lugar, en relación a los clientes intermedios, se pueden observar dos tipos de *food trucks*. Primero, los dueños de los vehículos que los utilizan como una fuente secundaria de ingresos, adicional a su profesión principal. En este sentido, trabajan en ferias eventuales, llevadas a cabo principalmente los fines de semana. Estos se distinguen así de quienes tienen uno o varios restaurantes, y utilizan sus *food trucks* como un complemento del negocio culinario. Buscan, en definitiva, ampliar el conocimiento de la marca madre aprovechando así el nuevo formato que se ha puesto de moda.

Crecimiento, tendencias y comportamiento del consumidor

En esta instancia resulta relevante analizar con mayor profundidad algunos fenómenos o tendencias que rodean a los consumidores y que, en cierta medida, terminan moldeando su comportamiento. Tal como se mencionó, los clientes se encuentran continuamente sumergidos en la tecnología, en sintonía con el concepto “Zero Moment Of Truth” (ZMOT) desarrollado por Google³⁰. El ZMOT describe la forma en la que los consumidores buscan información de manera online, previa a la compra, y toman decisiones con respecto a las marcas (véase Anexo 7). El 84% de los compradores siguen este camino en el proceso de compra³¹.

²⁸ Merca2.0. 2015. *¿Cómo es la relación de los millennials con la comida?* Fecha de consulta: 15/05/2018. Sitio web: <https://www.merca20.com/como-es-la-relacion-de-los-millennials-con-la-comida/>

²⁹ City Population. Fecha de consulta: 15/05/2018. Sitio web: http://www.citypopulation.de/php/argentina-buenosaires_s.php?adm2id=06756

³⁰ Google. 2011. *The zero moment of truth macro study*. Fecha de consulta: 15/05/2018. Sitio web: <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/the-zero-moment-of-truth-macro-study/>

³¹ Google. 2011. *The zero moment of truth macro study*. Fecha de consulta: 15/05/2018. Sitio web: <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/the-zero-moment-of-truth-macro-study/>

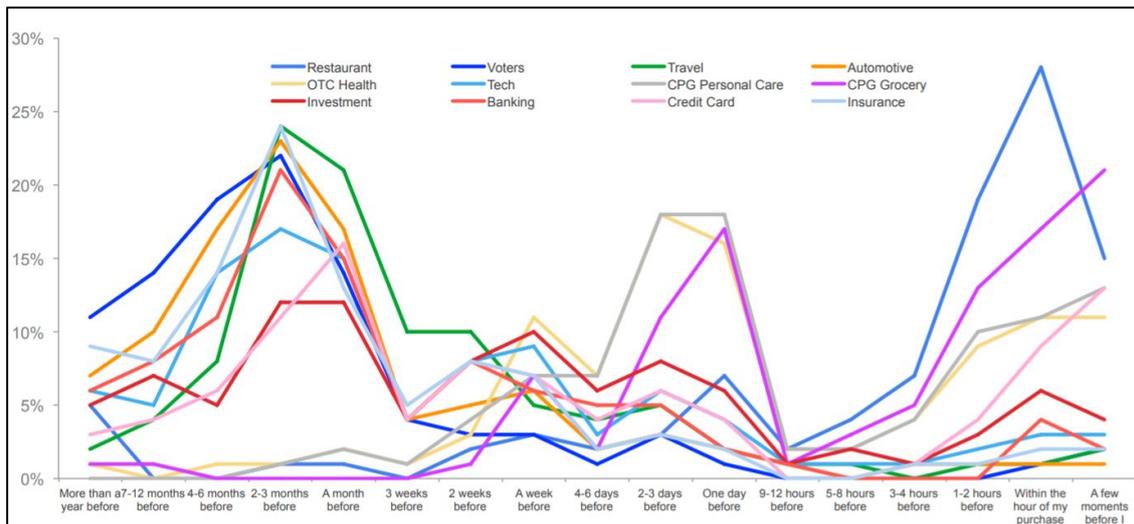


Gráfico 2.2.2. Ciclos de compra de las diferentes categorías (Fuente: Think with Google)

Tal como se observa en el gráfico 2.2.2, la longitud del ciclo de compra varía en base a las diferencias del producto o servicio. Mientras que en ciertos casos como viajes o compra de automóviles el consumidor busca información con mayor anticipación, existen algunas categorías como los restaurantes que se definen como más espontáneas. Igualmente, eso no significa que el consumidor se informe menos. De hecho, en el caso puntual de los restaurantes, los consumidores utilizan en promedio 5,8 fuentes en la misma hora del consumo para informarse y decidir a qué establecimiento acudir³².

En definitiva, lo desarrollado en las líneas precedentes busca demostrar que, sin importar la categoría de la que se trate, el consumidor suele informarse antes de tomar una decisión de consumo y para ello se encuentra conectado en todo momento. Hoy en día, ya no se habla tanto de lo online, sino de lo móvil. La ubicuidad de los smartphones sigue creciendo, lo que se traduce, sin ir más lejos, en la naturalización absoluta del ZMOT y, por ende, en el acceso instantáneo de los consumidores a los motores de búsqueda³³.

En pos de establecer relaciones entre la tendencia previamente mencionada y lo pertinente al negocio propuesto, se podría detectar lo siguiente. Si el comportamiento genuino del consumidor se encuentra en los motores de

³² Google. 2011. *The zero moment of truth macro study*. Fecha de consulta: 15/05/2018. Sitio web: <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/the-zero-moment-of-truth-macro-study/>

³³ Google. 2014. *Momento cero de la verdad: por qué ahora es más importante que nunca*. Fecha de consulta: 15/05/2018. Sitio web: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-es/recursos-y-herramientas/micro-momentos/momento-cero-de-la-verdad-por-que-ahora-es-mas-importante-que-nunca/>

búsqueda, entonces es allí en donde se debe evaluar parte de la oportunidad de negocio. El gráfico 2.2.4. muestra el interés creciente de los consumidores en relación a los *food trucks*, determinado por la cantidad de veces que las personas realizan una búsqueda relacionada, en función del tiempo. En otras palabras, la tendencia en torno a los *food trucks* se encuentra en crecimiento, impulsada principalmente por el afán de los *millennials* de ser parte de ella.

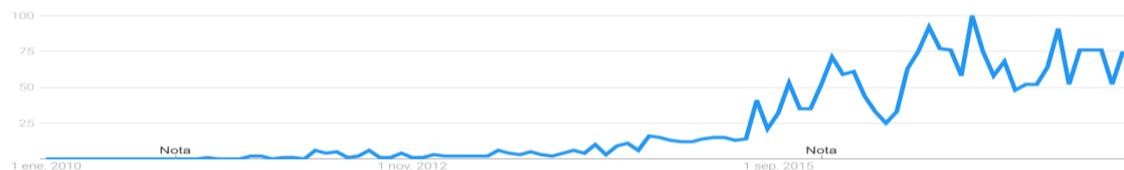


Gráfico 2.2.4. Interés de búsqueda de "Food trucks" a lo largo del tiempo (Fuente: Google)³⁴

Por añadidura, específicamente en el caso del negocio propuesto, el proceso de decisión al que se enfrenta el consumidor se define en la compra inicial como una resolución de un problema de rango medio ya que existe una moderada deliberación previa al consumo. Sin embargo, no es tan rigurosa como en el caso de la resolución de un problema extremo ni tan leve como sucede en la resolución de un problema limitado (Blackwell, 2002). Frente a diferentes alternativas culinarias, los consumidores suelen realizar algún tipo de búsqueda previa, que si bien no es sofisticada, influye sobre la toma de decisión final. Por este motivo, resultará de fundamental importancia, además de un servicio sobresaliente para que el cliente vuelva, un plan de marketing detallado que genere resonancia marcaría, con foco en el uso de redes sociales que es donde se encuentra el consumidor.

Investigación de mercado

A los fines de obtener *insights* del consumidor y corroborar la existencia de una buena oportunidad de negocio se utilizaron fuentes primarias además de las fuentes secundarias ya analizadas. En este sentido, en lo que respecta a los *food trucks*, se realizaron entrevistas a distintos dueños de vehículos en Food Fest BA y Gastronomada, incluyendo a la organizadora de la última feria

³⁴ Google Trends. Fecha de consulta: 14/05/2018. Sitio web: https://trends.google.com.mx/trends/explore?date=2010-01-01%202018-05-13&geo=AR-C&q=%2Fm%2F04s_6n

mencionada (véase Anexo 8). En cuanto al consumidor final, se llevó adelante una encuesta de la que participaron 168 personas, de las cuales 112 pertenecen al segmento target (véase Anexo 9). Para no sesgar los resultados, se tomó como universo total solo a las últimas mencionadas.

En primer lugar, en cuanto a los *food trucks*, surgió en las entrevistas un elemento muy interesante. Se afirmó que en muchas ferias existe una gran falta de publicidad, lo que lleva a que la concurrencia del público a tales eventos sea baja. Como afirmaba Rubén de “Sabor a Pueblo”, mucha gente llega de casualidad, sin haber escuchado o visto la feria en algún medio. Además, otra característica importante a mencionar y que hace a la personalidad de los *food trucks* es la comodidad que tienen los dueños respecto de sus vehículos. En este sentido, se les preguntó a los entrevistados qué opinaban del Patio de los Lecheros, predio que se caracteriza por darles un container en donde tienen que montar su propia cocina, y todos afirmaron que preferían ir con su propio *food truck* por cuestiones obvias de logística.

En segundo lugar, en lo que respecta al consumidor final, el 86% de los encuestados afirmó comer afuera al menos una vez por semana.

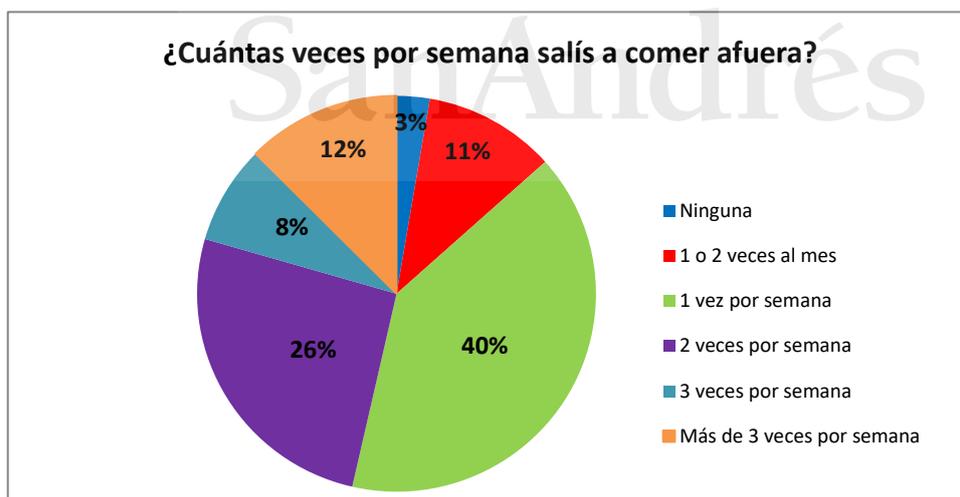


Figura 2.2.4. Frecuencia con la que los consumidores salen a comer afuera.

Adicionalmente, se detectó que la mayoría de los consumidores sale a comer afuera con amigos o familia. Paralelamente, al preguntarles qué atributos valoran más al momento de elegir un lugar, también se obtuvieron resultados

interesantes, siendo la calidad, el precio, la ambientación, cercanía y variedad de la comida los atributos más mencionados. Mientras que el 51% de las personas valora mucho la variedad de la comida, el 36% está indiferente y el restante 13% lo valora poco.

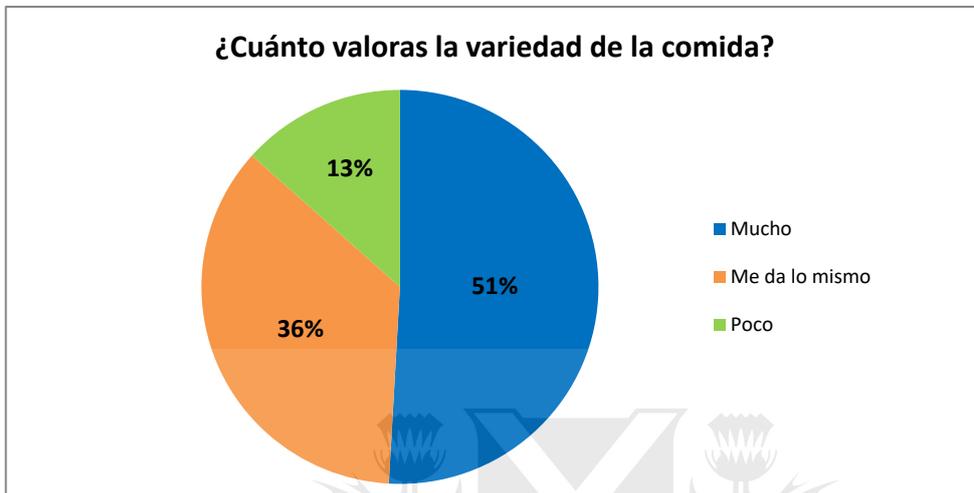
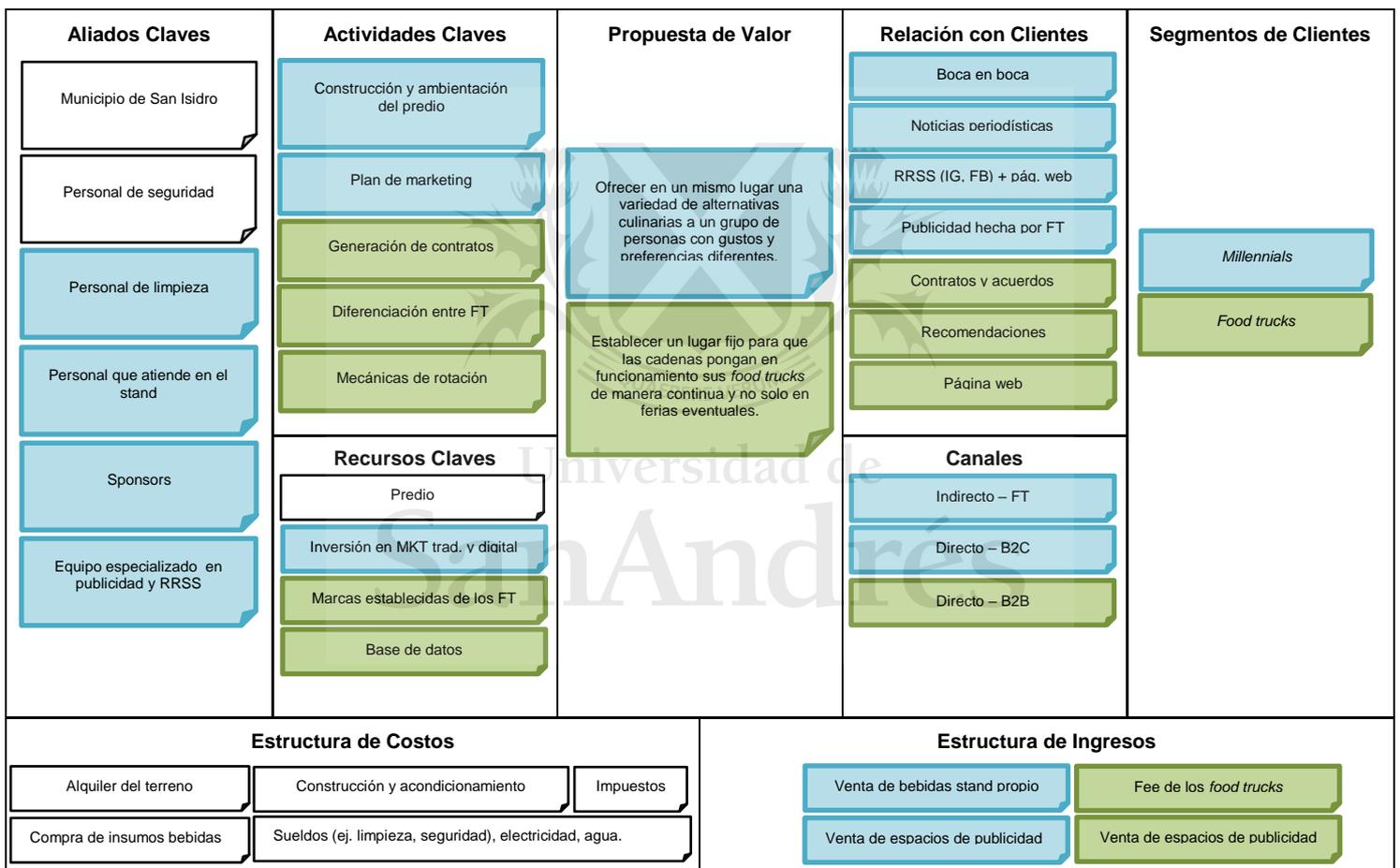


Figura 2.2.5. Valoración de los consumidores respecto de la variedad.

3. Modelo de negocio

3.1. CANVAS

A continuación se procederá a analizar detalladamente el modelo de negocios, estableciendo de qué forma el negocio propuesto generará ingresos, dada la estructura de costos involucrada. En otras palabras, se detallará la manera en la que se creará, entregará y capturará valor (Osterwalder y Pigneur, 2010).



Cuadro 3.1.1. Modelo de negocio (Fuente: elaboración propia).

Todo modelo de negocio parte de una necesidad del cliente. En primer lugar, como se mencionó con anterioridad, existen dos clientes y de ahí la necesidad de hacer una distinción en el análisis. Por un lado, los clientes intermedios serán los *food trucks*, que ofrecerán diversos tipos de comidas para así otorgarle al cliente final un menú realmente variado. Por el otro lado, los

clientes finales en el presente caso serán los jóvenes *millennials*, tanto hombres como mujeres. Estos son quienes adoptan este tipo de tendencias con mayor facilidad y son más afines a ambientes descontracturados y de moda. También se observa que el hecho de poder ofrecer diferentes alternativas de comidas, a diferentes precios es acorde a este segmento que probablemente recién esté comenzando a desarrollarse profesionalmente y, por ende, económicamente.

En segundo lugar, la propuesta de valor para los clientes intermedios radica en facilitarles un lugar fijo para relacionarse con el cliente. Este espacio permitirá que estacionen de manera permanente sus vehículos de modo tal que no solo los utilicen en ferias eventuales, permitiéndoles un flujo de ingresos más continuo. Para los consumidores finales, se trata de ofrecerles a un grupo de personas con gustos y preferencias distintas, la posibilidad de que puedan disfrutar de manera conjunta de una variedad de alternativas culinarias en un mismo lugar. Así, cada cliente dentro de un grupo homogéneo puede elegir individualmente qué comida consumirá en una ocasión en particular.

En tercer lugar, el predio mismo funcionará como canal directo entre el negocio y los *food trucks* (B2B), en donde se llevará a cabo la operación. Sin embargo, en lo referente a los consumidores finales hay que hacer una distinción. Por un lado, se llegará al cliente de forma indirecta, ya que los *food trucks* serán los intermediarios que provean la comida. Por el otro, al ofrecer bebidas a través de un stand propio, se tendrá un canal directo con los clientes (B2C).

En cuarto lugar, la relación que se llevará a cabo con los *food trucks* será de tipo contractual, para establecer las bases y condiciones para operar de manera conjunta en el predio. Se desarrollará una relación estrecha personalizada con los dueños de los *food trucks* ya que son ellos quienes estarán encargados de proveer el servicio de alta calidad a los clientes finales. Asimismo, se establecerán nuevas relaciones con clientes en base a recomendaciones de *food trucks* confiables. Resultará fundamental también el desarrollo de una página web en donde los *food trucks* que quieran participar del negocio puedan registrarse. A su vez, esto ayudará a crear la base de

datos que se mencionará en las líneas siguientes. Ahora bien, en lo referente al consumidor final, se buscará que haya mucha recomendación boca en boca, medio muy característico de zonas residenciales, donde se suelen hacer recomendaciones mutuas. La base de ello es que, en términos generales, se trata de una localidad *driveada* por la moda, lo que se puede observar, por ejemplo, en fenómenos tales como Lowell's o Burton on Trent. Se apunta también a, como consecuencia del boca en boca, aparecer en noticias periodísticas, lo que generará *awareness* y construcción marcaria. Además, la página web y las redes sociales también serán una vía importante en la relación con el segmento target. Las principales redes sociales a utilizar como medio de comunicación serán Facebook e Instagram, ya que existe un potencial de clientes alto. Según el *reach* de la red social Facebook, al crear una publicidad segmentada específicamente al rango etario en la zona de San Isidro únicamente, se podría alcanzar una audiencia de aproximadamente 46.000 personas³⁵. Por último, la publicidad hecha por los mismos *food trucks* también apalancará la asistencia de los clientes al predio.

Hasta aquí, todo lo descrito está orientado específicamente al mercado. En efecto, se podría decir que se desencadena la siguiente estructura de ingresos, que procederá principalmente del alquiler del espacio a los *food trucks* y de la venta de bebidas y tragos proveniente del stand propio. Además, también los ingresos procederán de la promoción de ciertos *food trucks* en las redes propias del establecimiento y de la venta de espacios de publicidad dentro del predio.

Uno de los aliados claves del proyecto será el municipio de San Isidro para obtener la habilitación. Asimismo, otros aliados claves incluyen el personal de limpieza, el del stand de bebidas, de seguridad, así como también un equipo especializado en publicidad que reunirá *community managers* y diseñadores gráficos. Específicamente, para los *food trucks* la seguridad será de especial importancia dado que dejarán los *food trucks* estacionados todo el mes. Por su parte, para los clientes la seguridad implica el poder consumir y permanecer

³⁵ Se utilizó el "Ad Manager" de Facebook para estimar el alcance que tendría una publicación en las redes sociales de Facebook e Instagram, dirigidas al segmento target propuesto.

dentro del predio sin enfrentarse a situaciones de robos. Además, un último aliado clave serán los sponsors, que promocionen sus marcas en el predio.

En cuanto a los recursos claves se pueden identificar recursos físicos tales como el predio ubicado en la zona estratégica de Martínez, para acceder mejor al público, y recursos intelectuales como las marcas de los *food trucks* ya existentes en el mercado para atraer a sus clientes previos. Junto con ello, es de vital importancia el desarrollo de una buena base de datos de *food trucks* para poder ofrecerle al cliente una experiencia sobresaliente en términos de calidad y variedad. Un último recurso clave será la inversión tanto en marketing tradicional como digital, para seguir las tendencias de un foco más específico en el cliente final, para atraerlos de la mejor manera posible, y lograr la retención de los mismos.

Entre las actividades claves, en cuanto a los clientes intermedios, se destacaría el desarrollo de los contratos con los *food trucks* que proveerán su servicio en el predio, pautando las reglas específicas y las condiciones de trabajo para el correcto funcionamiento. Asimismo, otra actividad clave es la selección y el análisis de la diferenciación, rotación y ubicación de los *food trucks* dentro del predio ya que es esa precisamente, una de las ventajas competitivas del negocio. En cuanto a los clientes finales, se destaca la construcción del espacio techado, ambientación y acondicionamiento del predio, al igual que un plan de marketing acorde para atraer la mayor cantidad de clientes del segmento *millennial*.

Por último, se procederá a analizar los costos incurridos al desarrollar el modelo de negocios. En primer lugar, los costos serán el alquiler del terreno, y la construcción del espacio cerrado. Además, se deberá invertir en un acondicionamiento acorde al segmento target de clientes, para ambientar el lugar "a la moda". Una vez comenzado el funcionamiento del proyecto, existirán costos mensuales tales como los sueldos, y los relacionados con el mantenimiento del lugar en cuanto a la limpieza, electricidad y agua que se les debe proveer a los *food trucks*, en caso de ser necesario. También se deberán

tener en cuenta los costos de la compra de insumos para la atención del stand propio, además de los debidos impuestos.

3.2. Producto Mínimo Viable

Con el fin de comprobar la viabilidad del negocio, se desarrolló un producto mínimo viable para testear la mínima expresión del producto, en poco tiempo y también a un bajo costo. Se desarrolló un PMV que pudiera validar la hipótesis acerca de la concurrencia tanto del cliente final como del cliente intermedio. Se optó por la modalidad de encuestas, además del desarrollo de la página web (véase Anexo 10) en la que los *food trucks* podrán registrarse y los consumidores finales saber más acerca del negocio, incluyendo los *food trucks* que estarán presentes durante el mes en curso.

En primer lugar se procederá a detallar lo referente a la encuesta dirigida a clientes finales (véase Anexo 11). De la encuesta participaron 202 personas, de las cuales 146 pertenecían al segmento target, siendo estas últimas el objeto de análisis. Es importante aclarar que, a diferencia de la encuesta realizada para la investigación de mercado en donde el objetivo era obtener *insights* relevantes acerca del consumidor, esta encuesta tenía como objetivo explicarle a los encuestados el concepto del negocio y que ellos mismos opinen, no solo acerca de si irían o no, sino también acerca de ciertos factores tales como la locación, horarios de apertura, frecuencia de rotación de los *food trucks* y shows en vivo, entre otros. En efecto, se les proporcionó imágenes del lugar para que pudieran entender mejor su estilo (véase Anexo 12).

Mientras que el 95% de los encuestados afirmó que acudiría a un lugar que reúna diferentes *food trucks*, únicamente el 5% respondió que no lo haría. Desde una primera aproximación, estas cifras son altamente positivas.

En cuanto a la rotación de los *food trucks*, se les preguntó a los consumidores cada cuanto les gustaría que roten, obteniendo la opción mensual el 51% de las respuestas afirmativas.

¿Cada cuánto te gustaría que cambien los food trucks de lugar?

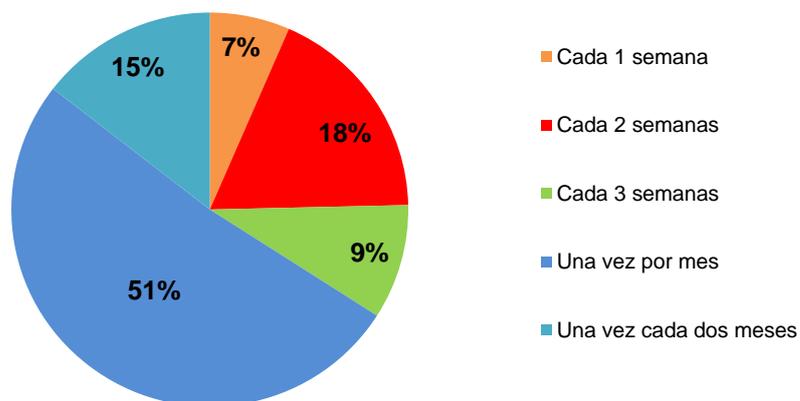


Gráfico 3.2.1. Frecuencia de rotación de los *food trucks*.

Por otra parte, se les preguntó qué comerían: el primer lugar lo ocuparon las hamburguesas con el 26%, el segundo lugar lo compartieron los sándwiches (de carne, pollo, salmón) y picadas con el 17% y el tercer lugar lo ocuparon los wraps con el 13%. El restante 28% afirmó que optaría por opciones vegetarianas, pizza, comidas étnicas o únicamente irían por un postre o algo para tomar. En cuanto a los precios de las alternativas mencionadas, el 58% sostiene que gastaría entre \$200-\$300, el 27% entre \$150-\$200 y el restante 15% más de \$300. Asimismo, en cuanto a los horarios de consumo, resulta interesante que un 67% ve el negocio tanto como un programa de día como de noche. Un 20% acudiría únicamente de noche y un 12% iría solo al mediodía.

Por último, se les preguntó a los consumidores acerca de factores tales como las diferentes temáticas o la posibilidad de hacer shows en vivo. En cuanto a lo primero, un 93% manifestó una respuesta positiva y el restante 7% una negativa. Ahora bien, en lo referente a los shows en vivo, el 77% de los encuestados están de acuerdo con su correspondiente realización.

Por último pero no por ello un tema menor, se le consultó a las personas acerca de la ubicación: cual creían que era la mejor alternativa. La respuesta más votada fue el Bajo de San Isidro con un 22%. La segunda opción más votada fue Martínez con el 14%. Resulta interesante destacar que en conjunto,

Martínez y Acassuso se llevan el 19% de los votos afirmativos. Teniendo en cuenta que no existen terrenos disponibles en el Bajo de San Isidro, y que el terreno de Av. Libertador y Mitre se encuentra justo en el límite de Martínez y Acassuso, dicha locación parece una alternativa altamente atractiva.

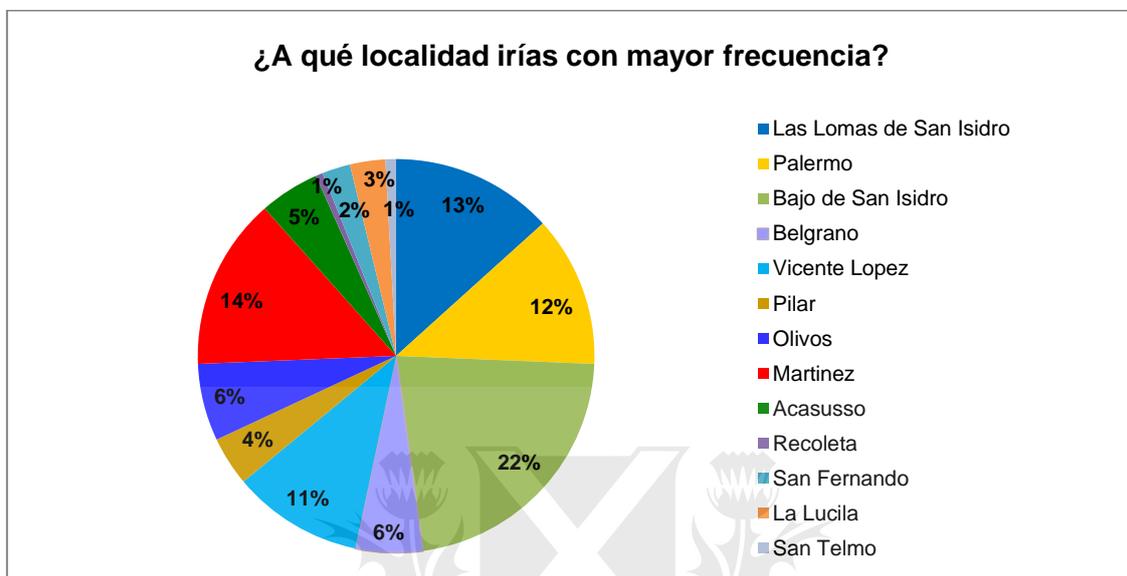


Gráfico 3.2.2. Ubicación del negocio.

Dado que las redes sociales ocupan un lugar importante en la vida de los *millennials*, se aprovechó la oportunidad para preguntarles a qué influencers seguían y de ellos, particularmente cuales eran de comida. Dichos resultados serán profundizados en la sección correspondiente a marketing.

Una vez analizados los resultados de la encuesta a los clientes finales, se puede proceder a los clientes intermedios. Para obtener su punto de vista, se procedió a encuestar y entrevistar a 10 *food trucks* en la feria Food Fest BA, presentes en La Rural (véase Anexo 13).

En primer lugar, se procedió a preguntarles algunos datos acerca de ellos como por ejemplo si viven de eso o si tienen una profesión aparte. La mayoría afirmó que solo los utiliza los fines de semana en las ferias, salvo algún evento privado en la semana. En cuanto al número de ferias al que acuden por mes, el 60% afirmó que va a 4 ferias, el 30% a 5 y el restante 10% a 3.

Después de dichas preguntas, se les comentó acerca de la propuesta de negocio y se les preguntó si les gustaría participar.

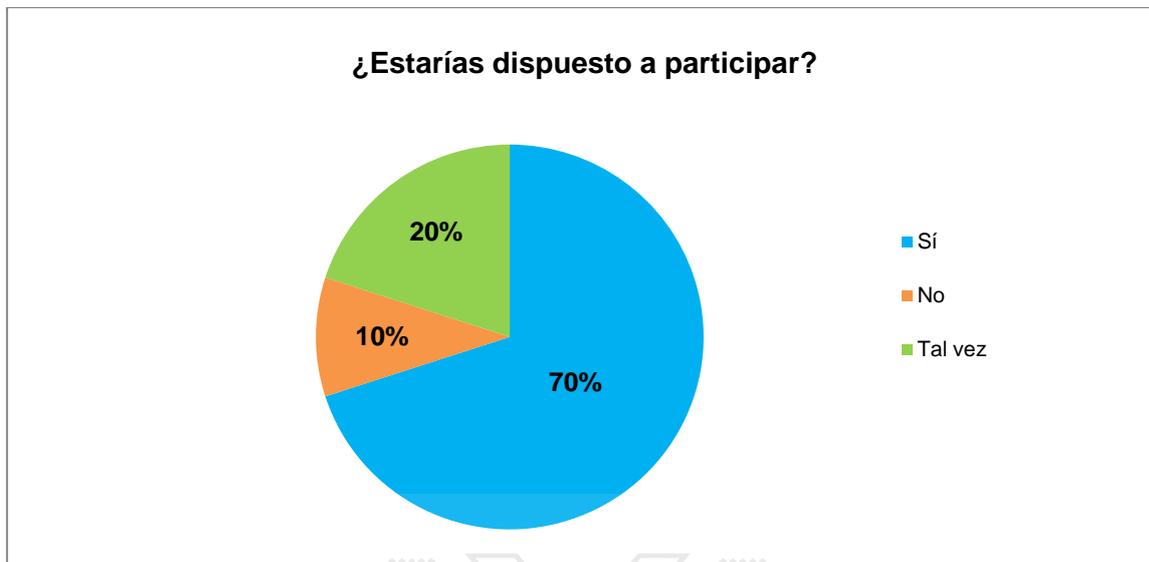


Gráfico 3.2.3. Opinión de los *food trucks* acerca del negocio.

La gran mayoría respondió afirmativamente, siendo el 70% de los entrevistados los predispuestos a participar. Sin embargo, un 20% respondió que tal vez participaría y el restante 10% que no lo haría.

Por último, se les preguntó si la zona en la que se encuentran las ferias afectan su nivel de ventas y un 90% respondió que sí. Dicho argumento es de esencial relevancia para determinar la importancia que tiene la elección de la locación en el negocio propuesto.

4. Plan de marketing

En la presente sección se procederá a detallar la manera en que el presente negocio creará valor para los clientes. En últimas, el área de marketing es la encargada de determinar la existencia de una ventaja competitiva, que haya un mercado que lo perciba, que lo valore y que esté dispuesto a pagar por ello. A continuación se describirán cada uno de los componentes del marketing mix.

4.1. Producto

Como se observa hasta ahora, el presente negocio radica en un servicio que busca unir la oferta gastronómica bajo la modalidad de *food trucks* con su correspondiente demanda. En este sentido, a través del establecimiento de un lugar fijo, los *food trucks* saben dónde encontrar a los consumidores y, también, los consumidores donde encontrar a los *food trucks*. En el diagrama 4.1.1. se puede observar la fuente de diferenciación del resto de las alternativas, analizando el mix de aspectos que tiene *On Wheels* con relación a las ferias aleatorias y a restaurantes tradicionales.



Diagrama 4.1.1. Diferenciación de *On Wheels* con ferias aleatorias y restaurantes (Fuente: elaboración propia)

Elementos de marca

Los elementos de marca son componentes que identifican y distinguen a una marca de otra. Es por ello que en el presente negocio se busca que sean fácilmente recordables, que no se confundan con otras marcas y que transmitan algo relevante en el posicionamiento del producto.

El nombre

Se ha optado por el nombre *On Wheels* por diferentes motivos. Para analizar dicha elección, se ha hecho referencia a los 6 principios de efectividad que propone Delano (2002):

1. *Que capture la esencia del producto: On Wheels* traducido al español significa “Sobre Ruedas”, lo que representa perfectamente la modalidad de *food trucks* con la que se opera. Esa es una de las características esenciales del negocio y por lo tanto es importante que se encuentre presente en el nombre de la marca.
2. *Que atraiga la atención del target: Se ha optado por un nombre en inglés para darle un tinte de sofisticación y originalidad, teniendo en cuenta que el segmento al cual se apunta pertenece a un nivel socioeconómico medio-alto (ABC1 y C2).*
3. *Que su sonido y fonética sean adecuados a la categoría: al pronunciarlo, parecería relacionarse con un producto premium. Sin embargo, se buscó que sea un nombre en inglés fácilmente pronunciable.*
4. *Que sea simple: Se trata de dos palabras simples, que se traducen al español rápidamente.*
5. *Que genere una imagen visual agradable en la mente*
6. *Que tenga un perfil sexual correcto para el producto: se buscó que el nombre del producto sea unisex para poder dirigirse tanto a hombres como a mujeres.*

Slogan

El slogan por el que se ha optado es el siguiente: “Vení. Probá. Volvé.”. La razón principal por la que se ha optado por tal alternativa es para que el

consumidor capte el significado de la marca: hace referencia a la posibilidad de que el consumidor vaya, pruebe y regrese por algo distinto, acudiendo siempre al mismo lugar. Es así como describe los beneficios funcionales y emocionales del negocio. Asimismo, se optaron por verbos imperativos para el slogan con el fin de incentivar al consumidor a acudir al predio.

Isologotipo

Por lo expresado en las líneas anteriores y por los objetivos que se buscan alcanzar, se ha definido el isologotipo que se muestra en la figura 4.1.2., optando por un fondo blanco para que resalten los detalles en negro.



Figura 4.1.2. Isologotipo de On Wheels (Fuente: elaboración propia)

Producto básico y producto ampliado

Teniendo en cuenta la distinción entre producto/servicio básico, producto real y producto ampliado que muestra la figura 4.1.3., se detecta lo siguiente.

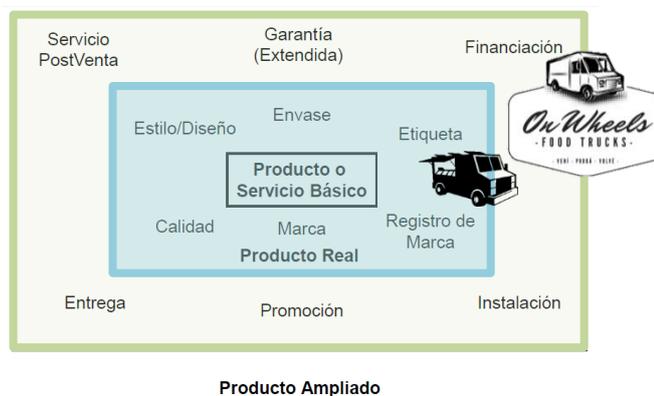


Figura 4.1.3. Producto básico y producto ampliado (Fuente: elaboración propia)

Los *food trucks* ofrecen un producto básico, que es la comida en sí misma. Además, los *food trucks* también le ofrecen al cliente final un producto real: la

comida tiene una determinada calidad, un estilo o diseño característico, todo bajo el nombre de una marca previamente establecida. Ahora bien, es en el producto ampliado en donde el negocio propuesto entra en juego. En este sentido, el negocio busca convertirse en socio de los *food trucks* y colaborar con ellos en el desarrollo de un producto ampliado que le genere valor al cliente y termine desencadenando una alta satisfacción en la compra. En este sentido, el servicio post venta radica en darle la posibilidad al cliente de permanecer en el predio, en un ambiente agradable, disfrutando del momento. En otras palabras, se busca mejorar la experiencia de consumo en relación a lo que proponen los *food trucks* por definición: comida al paso.

Ancho del portafolio

El ancho del portafolio se encuentra determinado por la cantidad de *food trucks* que se estacionarán en el predio. Dadas las visitas a los diferentes eventos gastronómicos y teniendo en cuenta la capacidad de los vehículos, se estipula que la cantidad de *food trucks* varíe de acuerdo a la demanda, siempre dentro de un rango entre 5 y 10 *food trucks*.

Como se ha mencionado con anterioridad, los *food trucks* rotarán mensualmente. En primer lugar, esto es así debido a la logística que implica el movimiento de los *food trucks* al interior del predio. En segundo lugar, es importante que los vehículos no roten cada un tiempo reducido para que la persona que acuda al predio y quiera regresar a comer lo mismo, pueda hacerlo. En definitiva, una de las claves del negocio es que el consumidor sepa donde encontrar los *food trucks* y de nada sirve que estén tan poco tiempo en el predio, sin darle la posibilidad a distintos consumidores que lo prueben y regresen y, mismo a los *food trucks* que puedan alcanzar una masa crítica de compradores y comunicar la presencia en el lugar.

En la definición del ancho del portafolio también se encuentra el dilema de la selección de los *food trucks*. Tal es así que es de fundamental importancia la elección de cada uno de ellos y la forma en que conviven en el lugar.

Para definir el orden de los *food trucks* se recurrió a establecer una analogía y revisar la forma en la que conviven los diferentes locales de comida en un shopping como Unicenter (véase Anexo 14). En este sentido, si bien en dicho shopping no se puede detectar ningún patrón que se mantenga constante, se observa que se intenta mezclar, en la medida de lo posible, las diferentes comidas. Asimismo, parecería que las dos cadenas más conocidas de hamburguesas, a saber Mc. Donald's y Burger King, se encuentran a la entrada/salida del cine, en igualdad de condiciones. Este es un tema importante a tener en cuenta si en algún momento deben coincidir en el predio dos marcas potentes.

Teniendo en cuenta lo analizado, junto con la entrevista realizada a Florencia, la organizadora de Gastronómada, y a la luz de las tendencias actualmente vigentes, se ha definido la siguiente estructura/orden en base a un promedio de 7 *food trucks*:

- *Food truck* 1: Hamburguesas
- *Food truck* 2: Tacos/ Wraps
- *Food truck* 3: Pizza
- *Food truck* 4: Sándwiches de carnes asadas
- *Food truck* 5: Opción de comida natural/veggie
- *Food truck* 6: Helados
- *Food truck* 7: Tortas

Adicionalmente, cabe resaltar que es importante también tener en cuenta en el orden la estética de cada uno de los *food trucks*. Hay que aprovechar el diferencial del negocio y lo pintorescos que son los *food trucks* para así establecer combinaciones que maximicen la experiencia visual para el consumidor.

4.2. Precio

El precio no es una variable aislada, sino que es un pilar fundamental de la estrategia de marketing. Como instrumento competitivo, posiciona al producto y

a la compañía en el mercado. Además, se conforma de asociaciones psicológicas de los consumidores que terminan, en definitiva, haciendo al posicionamiento de la marca.

Teniendo en mente, además de lo dicho en el párrafo precedente, que el precio es la única variable del marketing mix que genera ingresos, se procederá a detallar su análisis en el presente negocio, con el objetivo de establecer un precio que se asemeje lo más posible al valor creado.

Por un lado, hay que tener en cuenta que no se va a poder definir el precio de la comida que ofrecen los *food trucks* ya que para preservar una buena relación con ellos se ha decidido darles su libertad y no entrometerse en su negocio.

Aun así, es importante estar al tanto del precio que estos establezcan ya que, como se dijo anteriormente, esto influye en el posicionamiento de la marca y en las decisiones de compra de los clientes. En este sentido, se hicieron relevamientos de precio en festivales como Gastronomada (Olivos) o Food Fest BA (La Rural), para llegar a los precios que se detallan en el cuadro 4.2.1. Una aclaración importante a hacer es que se tuvo en cuenta el precio de la comida y bebida en combo ya que se observó que la gran mayoría de los *food trucks* operan bajo dicho formato (no aplicable a los *food trucks* de postres).

COMIDA / POSTRE	Nombre	Descripción	Precio (USD)
COMIDA	Tucán	Hamburguesa de cerdo/carne, cheddar, panceta, rúcula y cebolla + papas fritas + bebida	9,3
	Sabor a Pueblo	Choripán gourmet (americano, confitado, napolitano, fugazzeta, clásico) + papas fritas + bebida	9,0
		Sándwich de vacío desmenuzado con verduras salteadas + papas fritas + bebida	9,5
	El Peregrino	Sándwich de bondiola braseada a la cerveza negra + papas fritas + bebida	9,5
	La Comarca	Pizza de mozzarella, jamón, provolone o cebolla + bebida	8,8
	Veggie Burger	Hamburguesa de hongos, lentejas y quínoa + snack + bebida	9,3
	Freddy's	Hamburguesas o sándwich de bondiola + bebida	10,0
	Waimea	Sándwich de langostino + bebida	8,9
	Hoboken Burger Point	Hamburguesa con chips de papas y batatas + bebida	9,5
	La soñada parrilla	Bondiola con cebolla caramelizada + bebida	10,0
POSTRE	Isla Negra Chocolates	Chocolate por kg. (por porción)	5,0
	Helados Italia	Helado	5,5
	Monterrey 100	Panqueques + bebida	6,0
	Stick Station	Paletas de helado	4,5
	Sueño la vida	Postre Oreó	5,0
	Trento Food truck	Waffles dulces	7,5

Cuadro 4.2.1. Lista de precios de los *food trucks* (Fuente: elaboración propia)

Tal como se observa en el cuadro, en base a los diferentes precios relevados, se arriba a un ticket promedio de comida de USD 9,4, el que se encuentra en consonancia con la encuesta realizada como PMV. Es importante aclarar que, por lo que se pudo detectar en las ferias, la variación de precios no es grande dado que si uno ofrece un precio altamente superior al *food truck* de al lado, el costo que tiene el consumidor de cambiarse y optar por la alternativa vecina es bajo. Es por ello que es probable que los precios de todos tiendan a converger.

Más allá del análisis de los precios al interior del predio, resulta relevante desarrollar un análisis comparativo en base a los sustitutos cercanos en términos geográficos, que tienen un ticket promedio aproximado de entre USD 13 y USD 15. En este sentido, el precio que cobrarían los *food trucks* en On

Wheels es levemente menor al que se observa en los establecimientos cercanos al negocio, más allá de que el segmento de clientes sea el mismo. La diferencia en los precios se debe a que los restaurantes tienen una estructura más grande de costos fijos. En el caso del negocio esto se encuentra mayormente tercerizado. Es por ello que la principal estrategia de precio se podría definir de penetración. Esto implica que los precios son un tanto menores a los que se detectan en los alrededores del negocio, lo que acelera la demanda y construye volumen rápidamente, además de estar en consonancia con la propuesta de valor de ofrecer una alternativa culinaria a un precio accesible pero de gran calidad. El principal objetivo es alcanzar una alta rotación de producto y, por consiguiente, ganar participación de mercado. La rotación de clientes es un factor clave del negocio dado que también influye en que los *food trucks* quieran seguir siendo fieles clientes del negocio.

En base a los relevamientos de precios realizados y a las entrevistas con los diferentes *food trucks*, se ha definido que el precio mensual del fee sea de USD 6.048 para los *food trucks* de comida y de USD 4.032 para los de postres. Teniendo en cuenta el precio promedio de USD 9,4, los *food trucks* de comida deberían vender 160 combos semanales para llegar a su punto de equilibrio y empezar a generar ganancia a partir de él. En lo que respecta a los *food trucks* de postre, con un ticket promedio de USD 5,6, deberían vender un total de 180 unidades para alcanzar su punto de equilibrio.

Ahora bien, con relación al precio del stand propio de bebidas, *On Wheels* sí tiene el poder de establecer el precio. Según ciertas visitas a distintas cervecerías como Lowell's, Berlina o Burton On Trent, así como también a las ferias ya mencionadas, se pudo establecer el precio de las bebidas de la siguiente manera:

Bebida	Precio (USD)
Pinta de cerveza	5,07
Tragos varios	4,22
Copa de vino	4,65
Agua o gaseosa	2,53

Cuadro 4.2.2. Lista de precios del stand de bebidas (Fuente: elaboración propia)

Métodos de pago

Como medio de pago, se utilizará como principal fuente la aplicación de Mercado Pago, de Mercado Libre³⁶. Esto permitirá cobrar por medio de la página web propia a los *food trucks* interesados en participar. Se incluirá un botón de pago personalizado para dicha función. Además, si alguno desea pagar de manera presencial, esta aplicación permitirá cobrar desde el celular tanto a tarjetas de débito como de crédito. Además, por un costo bajo, de aproximadamente USD 10 se podrá acceder a un dispositivo llamado Point, que funciona por *Bluetooth* y acepta diferentes tarjetas. Este dispositivo cobrará un porcentaje de las ventas, de aproximadamente 4% más IVA de cada compra que se realice por este medio.

Por otro lado, se les pedirá a los *food trucks* que ofrezcan tanto la opción de pagar en efectivo como de pagar con tarjeta. Esto no les será un inconveniente ya que se requiere de que tengan la correcta habilitación, que implica que estén registrados y, a través de su código QR, pueden cobrar con dicha aplicación también.

4.3. Plaza

La elección del terreno donde se situará *On Wheels* se basa en una decisión estratégica, basada en el target de clientes. Se eligió ubicar el predio en Martínez, municipio de San Isidro, sustentado en encuestas realizadas que posicionan a Martínez en los primeros lugares donde asistirían los potenciales clientes, como también el conocimiento del equipo frente a comportamientos de los clientes y cómo podrían actuar frente a una propuesta gastronómica de este estilo. Sus actitudes se basan en ir a los lugares populares, o “de moda”, entre sus grupos cercanos. Además, basando el negocio en esta zona, el equipo tiene conocimiento sobre la posible competencia, tales como las hamburgueserías Pepino, The Embers y Dean and Denny's, la cervecería Berlina, el bar Forest Dan, las heladerías Lucciano's y Freddo, entre otras opciones que buscan atraer al mismo segmento de clientes.

³⁶ MercadoLibre SRL. 2018. *Cómo cobrar* en Mercado Pago. Fecha de consulta: 06/07/2018. Sitio web: <https://www.mercadopago.com.ar/como-cobrar>

Un factor diferencial de la zona es la ubicación que sea de fácil acceso y que suelen concurrir con frecuencia. El 93% de los latinoamericanos sostienen que sus hábitos alimenticios están influenciados por una locación conveniente. Los consumidores que se encuentran en movimiento buscan soluciones de comidas que se ajusten a sus tiempos y modos de vida, dejando de comprar tanto en tiendas³⁷. Es por esto que la propuesta está ubicada sobre la Avenida del Libertador, que tiene mucha actividad y es un camino de paso para los potenciales consumidores.

Por otra parte, en la localidad de Martínez, no se suelen realizar ferias gastronómicas, ni hay predios que incluyan grandes variedades de ofertas gastronómicas en un solo espacio, por lo que es una propuesta innovadora y distinta, que permitirá capturar un mercado al que aún no se le ha ofrecido este negocio.

4.4. Promoción

La promoción y comunicación de la marca es una de las actividades claves del negocio de *On Wheels*. Esto se debe a que los espacios que existen que son competidores directos de la propuesta tienen una gran falencia relacionada con la falta de publicidad.

La estrategia de promoción tendrá distintos enfoques: el “boca en boca”, las redes sociales, los medios propios, y las actividades a realizar. Estarán principalmente orientadas hacia el cliente final, pero se tendrá en cuenta la necesidad de atraer también a los dueños de los *food trucks*, para participar del negocio. Además, si se incentiva a los consumidores a asistir al predio, aumentarán las ventas de los *food trucks*, y paralelamente aumentarán también las ventas de bebidas que se venderán de forma propia, ya que son productos complementarios.

³⁷ Nielsen. 2017. “Conveniencia como factor de compra”. Fecha de consulta: 22/05/2018. Sitio web: <http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2017/Conveniencia-como-factor-de-compra.html>

“Boca en boca”

El 84% de las personas a nivel global confían en las recomendaciones de sus familiares y amigos más que otras formas de publicidad.³⁸ Esta comunicación característica de la zona implica que *On Wheels* se dé a conocer a través de un medio orgánico, en el que los clientes hablarán de la propuesta gastronómica, transmitiéndoselo a sus círculos cercanos, incitando así a potenciales clientes que asistirán al predio. Sin embargo, no se debe dejar la publicidad solo en manos de esta comunicación, sino que se debe potenciar con otras formas de publicidad, tales como las redes sociales.

Global Trust in Advertising 2015

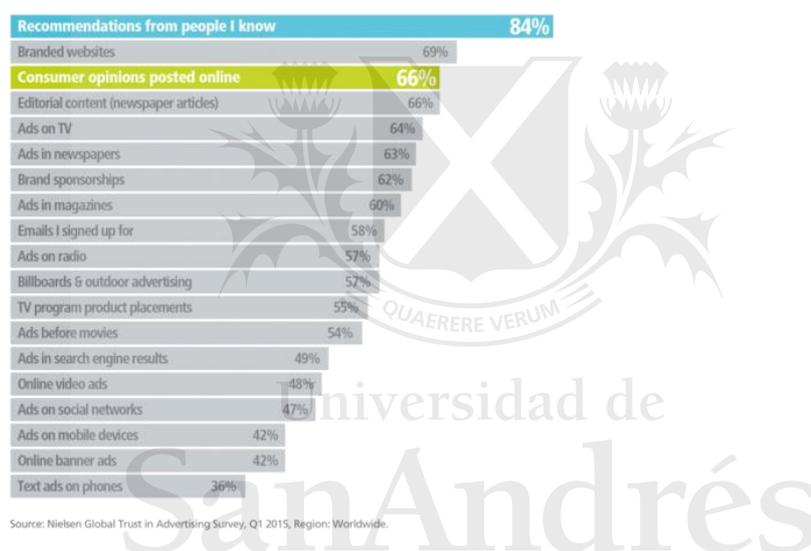


Figura 4.4.1. Confianza global en la publicidad (Fuente: Nielsen)

Redes sociales

El medio digital ha crecido como fuente de publicidad en los últimos años, y se espera que en 2018 el segmento online desplace a la televisión como primer medio de influencia.³⁹ Además, el retorno de inversión de la publicidad online es mucho más alto, tanto por los altos costos de los otros medios, como por la pautas de segmentación que permite llegar con menos dinero al público

³⁸ Nielsen. 2015. *Nielsen Global Trust in Advertising Survey*.

³⁹ Annabella Quiroga. 2018. *La inversión publicitaria crecerá 24% este año*. Fecha de consulta: 22/05/2018. Sitio web: https://www.clarin.com/economia/inversion-publicitaria-crecera-24-ano_0_SynDVi4wz.html

target.⁴⁰ Asimismo, dueños de restaurantes a nivel mundial consideran que los canales más eficaces a la hora tanto de lanzar un nuevo proyecto como de potenciar el crecimiento del mismo son las redes sociales y los servicios que se proveen en relación a los perfiles en estas redes.⁴¹

En Argentina, el promedio de *millennials* que usan las redes sociales aumenta año tras año, además de que también crece la frecuencia y el tiempo que las utilizan por día. Un estudio del 2017 refleja que el 82% de los *millennials*, de 24 a 33 años, utilizan Facebook por lo menos una vez al día, y 39% de ellos utilizan Instagram con la misma frecuencia. La base de usuarios de redes sociales en ese momento era de 22.91 millones, y se estima que crecerá un 2% en un año, y un 13% para 2022, llegando a 25.79 millones de usuarios.⁴²

	<24	24-33	34-53	54+
Facebook	72%	82%	81%	85%
Instagram	50%	39%	16%	10%
Twitter	33%	20%	16%	10%
Pinterest	6%	4%	10%	12%
Snapchat	17%	4%	3%	3%
LinkedIn	0%	3%	7%	0%

Cuadro 4.4.2. Uso de redes sociales en función de la edad (Fuente: Statista Daily Usage Rate of Social Networks in Argentina in 2017)

Junto a este crecimiento, se puede observar tendencias de migración de usuarios jóvenes hacia otras redes sociales, con mayor presencia en Instagram, debido a que refleja mejor sus maneras de comunicación: a través de contenidos visuales.⁴³ Esto se puede describir con la creciente cantidad de marcas que buscan publicitarse en esta red.

⁴⁰ Paula Ancery. 2017. *Con TV e Internet las campañas son más efectivas*. Fecha de consulta: 22/05/2018. Sitio web: https://www.clarin.com/economia/tv-internet-campanas-efectivas_0_r1icEEc0Z.html

⁴¹ Diario de Gastronomía. 2017. *Las últimas tendencias internacionales de marketing en restauración*. Fecha de consulta: 22/05/2018. Sitio web: <http://diariodegastronomia.com/las-ultimas-tendencias-internacionales-marketing-restauracion/>

⁴² Statista. 2018. *Number of social network users in Argentina from 2015 to 2022*. Fecha de consulta: 22/05/2018. Sitio web: <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/260711/number-of-social-network-users-in-argentina/>

⁴³ eMarketer. 2018. *Facebook Losing Younger Users*. Fecha de consulta: 22/05/2018. Sitio web: <https://www.emarketer.com/content/facebook-losing-younger-users-at-even-faster-pace>

Se optará por hacer una campaña muy extensa en las redes sociales, tomando la debilidad de los competidores como una oportunidad al tener mucha presencia en dichos medios a diferencia de otros predios. Es por ello que se publicitarán las actividades que se realizarán en *On Wheels*, y la marca misma, a través de influencers, basados en diferentes pilares, y en los medios propios que se crearán en Instagram y Facebook.

Influencers

Se concentró la estrategia de promoción en tres pilares: visibilidad, credibilidad y la compra. Para ello se elegirán distintos influencers, que tengan perfiles en la red social Instagram para publicitar el proyecto.

En primer lugar, se buscará obtener visibilidad. Para ello, la elección de influencers se basó en la llegada que tienen al público target del negocio, medido a través de la cantidad de seguidores de cada uno y, dependiendo de sus estilos personales, a qué público apuntan con sus publicaciones. Además, en Argentina, un gran porcentaje de usuarios de las redes sociales ha consumido en base a las recomendaciones de influencers. Otra gran mayoría, a pesar de que no han hecho una compra directa basada en las recomendaciones de dichas cuentas, sí se han interesado en aprender más sobre la marca y el producto publicitado.⁴⁴

Las cuentas de Instagram elegidas son las de @belulucius y @tupisaravia.

Belén Lucius tiene 28 años y es considerada una de las 20 personas más influyentes de Argentina⁴⁵, y a través de las redes sociales expone problemáticas del día a día de manera graciosa, recurriendo a la naturalidad, y es así cómo atrapa a sus seguidores. Tiene 1.3 millones de seguidores en su cuenta personal, y una interacción aproximada de 700.000 personas por publicación. Otra consideración importante en relación a esta influencer es que posee un *food truck* propio.

⁴⁴ eMarketer. 2018. *Social Media Users in Argentina Who Have Made a Purchase Influenced by Influencers*.

⁴⁵ LMNeuquen. 2018. *El Top 20 de los personajes más influyentes de Argentina*. Fecha de consulta: 22/05/2018. Sitio web: <https://www.lmneuquen.com/el-top-20-los-personajes-mas-influyentes-argentina-n582037>

En segundo lugar, *On Wheels* se publicitará, buscando visibilidad con @tupisaravia. Esta cuenta surgió como resultado tanto de las encuestas realizadas a personas del segmento target, preguntándoles a qué influencers seguían, como de la manera de comunicar que tiene Martina Saravia, dada su personalidad y publicaciones de calidad que realiza. Esta cuenta apunta a un segmento similar al que apuntará el negocio, con una audiencia de 239.000 seguidores, al que se llegará a través de posteos mencionando al predio, invitaciones a asistir al mismo, y sorteos que ella patrocine.

El otro pilar en que se basará la estrategia es la credibilidad. Ya no se centrará la decisión en influencers que tengan tanto alcance en la red social Instagram, sino que se eligieron cuentas relacionadas a la gastronomía. De esta manera, se generará cierta confianza en *On Wheels*, ya que estas cuentas suelen dar recomendaciones verídicas sobre la comida ofrecida, y sobre el lugar como propuesta gastronómica, ya que son personas de renombre en la industria.

Se optará por elegir cuentas que generen credibilidad desde sus profesiones, por lo que se elegirá a chefs. Además, al ser reconocidas, no solo generarán credibilidad, sino que aumentarán la visibilidad de la marca. En primer lugar, se elegirá a @cookgrimaldi (Valentín Grimaldi), chef de TastemadeEs y “food stycler”, que posee 162.000 seguidores en Instagram. Es una gran oportunidad para interactuar con este personaje de la cocina argentina, ya que protagoniza el programa mencionado anteriormente de “*Food truck Challenge*” del Canal Sony, por lo que está involucrado con el concepto de los *food trucks* y lo que de ellos respecta.

En segundo lugar, se trabajará con Santiago Giorgini (@santigiorgini), chef del programa de Morfi en Telefé, y dueño de un *food truck* que asiste a ferias aleatorias. Dado su carisma y su presencia en la televisión, este chef posee 165.000 seguidores, con los cuales tiene mucha interacción. Fue elegido como representante de este pilar, ya que al ser una figura pública, además de dar visibilidad, puede publicitar de muy buena manera el negocio de *On Wheels*, y

hasta mismo podría participar con su propio *food truck* en el predio, obteniendo también una ganancia personal del negocio.

Como último pilar de la estrategia se invertirá en busca de que la gente realice la acción de asistir al predio, es decir la etapa de “purchase” del funnel de ventas. Para esto no se tomarán influencers, que cuentan con muchos seguidores, sino que se recurrirá a otro segmento dentro de esta red social, priorizando la forma que tienen dichas cuentas de comunicar. Se optarán por cuentas de Instagram especialmente dedicadas a subir fotos y reseñas de restaurantes, pero que no poseen una gran masa de seguidores, pero que tienen gran influencia entre el nicho que los sigue desde el principio. Esto se debe a que estas cuentas no reseñan a cualquier marca por el dinero, sino que realmente se dedican a probar distintas alternativas sin la necesidad de que les retribuyan monetariamente ni con comida. Muchos de ellos indican que a pesar de que les ofrezcan recompensas, si la propuesta culinaria no es recomendable, no lo subirán a su cuenta, generando así que sus seguidores realmente confíen en sus publicaciones, y les surja ir a probar la comida de dichos espacios.⁴⁶ Estas cuentas son de mucha utilidad para *On Wheels*, ya que despiertan interés en las personas, impulsándolas a visitar el predio dadas las reseñas que escriben, además de que no es un medio costoso, ya que puede negociarse un canje por comida, y no tener que pagar altos valores de dinero como a los otros influencers. Dentro de este rubro hay varias cuentas que tienen gran cantidad de seguidores, con las que se podría trabajar, tales como @tastingbuenosaires, que incluye posteos propios, como los que les envían sus seguidores, generando mayor interacción, o @coolbuenosaires, que promociona la comida de ciertos lugares “trendy”, como también recomienda otras actividades complementarias.

Sin embargo, es importante destacar otras cuentas que no poseen gran masa de seguidores, ya que están en sus comienzos, pero serán útiles a fines de capturar con precisión algunos clientes del segmento target, sin recompensa alguna, en base a contactos del equipo del negocio. La cuenta elegida para

⁴⁶ Karina Niebla. 2018. Instagramers gastronómicos: la comida entra por los ojos. Fecha de consulta: 22/05/2018. Sitio web: <https://viapais.com.ar/argentina/287367-instagramers-gastronomicos-la-comida-entra-por-los-ojos-2/>

representar esta categoría será @bitingbaires, con 7.600 seguidores, con los que tiene mucha interacción ya que le proveen de feedback constantemente. De su público, el 61% está en el rango de edades de 18 a 34 años, correspondiente al segmento target del negocio, y el 38% de quienes comparten su ubicación con la aplicación residen en Buenos Aires (véase Anexo 15).

Además de una gran presencia en redes sociales, alcanzando con precisión al segmento target del negocio, *On Wheels* también tendrá sus propias redes. Esto es relevante ya que la gran mayoría de quienes buscan información, lo buscan a través del internet, más precisamente de Facebook, Instagram y los motores de búsqueda. Es por ello que resulta muy importante realizar una página web que sea “user-friendly”, para que los usuarios puedan navegar y conocer mejor el servicio que se ofrece, un Facebook que sea una “fan page”, para poder interactuar con los consumidores y que puedan dejar sus comentarios, y un Instagram que refleje el diferencial del negocio, a través de contenido visual: la rotación de los *food trucks*, un lugar bien ambientado en concordancia con el segmento target, y la importancia del lugar fijo.

La presencia en las redes sociales es una de las actividades claves del negocio, debido a que de esta manera se podrá obtener un diferencial frente a los competidores como el Patio del Puerto o Patio de los Lecheros, o mismo frente a las ferias aleatorias. Estos lugares fijos o eventos poseen una gran debilidad: la promoción, que repercute directamente en la cantidad de gente que asiste a ellas y así a las ventas. Además, tienen un bajo nivel de respuesta frente a los comentarios o consultas de los clientes. Los dueños de los *food trucks* consideraban esto una variable muy relevante a la hora de elegir la feria a la que asistirían, ya que no depende directamente de ellos, sino de los organizadores de los predios.

Las redes serán el principal medio de comunicación y punto de contacto que tendrá *On Wheels* con su público. A través de ellas, publicitará los distintos eventos que se realizaran, qué *food trucks* estarán presentes en cada mes, y qué temática se realizarán, intentando convencer a los clientes a que asistan.

Por otra parte, dentro de la página web se desarrollará una sección orientada principalmente a atraer a los clientes intermedios, es decir los *food trucks*. Es por ello que la página web tendrá la información básica sobre el predio, contenido visual que incentive a aquellos que entren a dicho sitio web, y a su vez un sector que se dedique especialmente a atraer a dueños de *food trucks* para que participen del negocio. Esta sección contará con los espacios necesarios para que completen con la información de sus *food trucks*, que luego será recopilada por el equipo para que se contacten y puedan ofrecerles la propuesta de negocio, además de crear una base de datos útil para necesidades futuras.

Actividades

Dados los medios necesarios para comunicar sobre el negocio, se desarrollarán actividades para atraer al público target, como también incentivar a los dueños de los *food trucks* a participar del negocio.

Para incentivar la asistencia al predio, las actividades destacadas serán “After-Office” que apuntan al segmento de los *millennials* que salen de trabajar y buscan juntarse con amigos para comer algo rápido y tomarse una cerveza, es decir a los jóvenes adultos dentro de este segmento. Esto aumentaría el volumen de asistentes, como también agregaría un horario de 6pm a 8pm en el que se consumirá en el predio, que aumenta la demanda habitual de la cena a la noche, con un turno anterior. Esto será una oportunidad única ya que hay una gran tendencia hacia los “afters”, como son denominados, pero no hay una gran oferta de los mismos en Zona Norte, y cada vez existen más empresas que mudan sus oficinas por la zona. Junto a esta iniciativa, se ofrecerán desde el stand propio de bebidas un “Happy Hour”, por ejemplo con promociones de 2x1 en tragos y cervezas, que a su vez apalancaría el consumo de comida.

Por otro lado, es importante notar que las personas tienden a salir menos a comer en épocas más frías, es decir en el invierno. Es por ello, que desde *On Wheels* se intentará ofrecer mayor cantidad de actividades en estos meses,

para incentivar la asistencia al predio y asimismo el consumo. Se podrán hacer acuerdos con marcas reconocidas para que puedan apalancar el consumo, por ejemplo eventos de cervezas reconocidas, acuerdos con productoras de eventos como Brother's Group o OP Group que realizan eventos que convocan a grandes masas de personas, o realizar shows y eventos que sean atractivos. Esta última iniciativa se basa en que el 77% de los encuestados les gustaría que haya shows en el lugar (véase Anexo 11).



Universidad de
San Andrés

5. Operaciones del negocio

Las operaciones que realice la compañía son esenciales para el éxito de la misma, en pos de decisiones que aseguren la calidad tanto del servicio como de los productos ofrecidos.

Al ser un modelo de negocios innovador en el mercado gastronómico de hoy en día, se debe analizar con precisión las facilidades, la mano de obra requerida y otros factores relevantes para que se pueda desarrollar de forma correcta.

En cuanto a los horarios de apertura, el predio estará abierto al mediodía y a la noche, funcionando así de 12 pm a 12 am de lunes a miércoles y de 12 pm a 2 am de jueves a domingos.

5.1. Distribución del lugar

En primer lugar, el terreno se dividirá en dos áreas: la zona donde se desarrollará el negocio, y un espacio para que los clientes puedan estacionar.

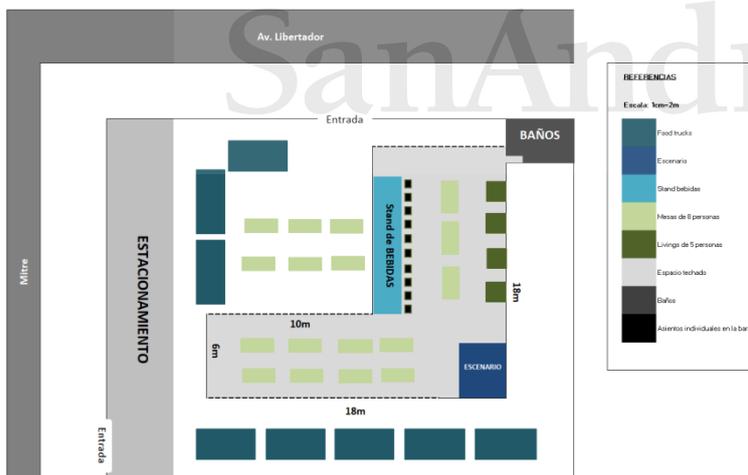


Figura 5.1.1. Plano de On Wheels con un promedio de 8 food trucks (Fuente: elaboración propia).

El espacio donde se llevará a cabo el negocio core de On Wheels contará con un espacio cerrado y un espacio al aire libre. Estará ambientado para ser un lugar que atraiga al segmento de *millennial* que se intenta capturar (véase Anexo 16).

El espacio cerrado se eligió con el fin de diferenciarse de otras ferias fijas, como Gastronómada, que deben suspender sus actividades los días que el clima no lo permita. Dentro de esta área se ubicarán varias mesas para 8 personas para adaptarse a la tendencia mundial de bares con mesas compartidas, como también sillones para reunir grupos de 5 personas, generando un ambiente más distendido y amigable. Dentro de allí se encontrará la barra de bebidas, propia de la organización del negocio. Esta estará ubicada en el medio para que todos los clientes tengan acceso a ella, y será una barra que albergue más cantidad de asientos, aumentando así la capacidad del lugar. También contará con un escenario para recibir a distintas bandas que fomente la asistencia de su público, además de proveer de entretenimiento a los clientes ya existentes e invitándolos así a permanecer en el predio un mayor tiempo, lo que se traduce en un mayor nivel de consumo. Por último, se eligieron tanto puertas como techos de vidrio para que permita entrar la luz y se aproveche al máximo el predio también durante el día. Las puertas serán corredizas, generando una unión entre el espacio de afuera y de adentro, facilitando así el acceso de los clientes a los *food trucks* que se encontrarán en la parte de afuera.

En la parte exterior del predio, se ubicarán mesas, también para 8 personas, que estarán cerca de los *food trucks*, y se podrán utilizar en cuanto el clima lo permita, para aquellos que prefieran disfrutar del aire libre, o para los fumadores. Además, se colocará sombrillas durante el día, las que faltan en las ferias competidoras. También se instalarán calefactores a gas para fomentar el uso de este espacio cuando las temperaturas sean menores, considerando que la demanda es estacional. Cabe resaltar que los *food trucks* se encontrarán afuera debido a que estos expulsan vapor y distintos olores de comida, que en un lugar cerrado quedarían impregnados en el ambiente y en los clientes, generando un ámbito que desincentiva el consumo. Esta cuestión fue detectada en la edición de Food Fest BA en La Rural, donde los *food trucks* estaban ubicados al interior del predio.

Dada la distribución mencionada, se alcanzará a una capacidad de 187 personas, con 17 mesas para 8 personas, 4 sets de sillones, y 10 espacios individuales en la barra de bebidas.

5.2. Food trucks

Para un mejor aprovechamiento del espacio, se situará una menor cantidad de *food trucks* en la parte delantera del predio, y los demás en la parte trasera, a la que se puede acceder únicamente atravesando el espacio techado, incentivando al consumo de bebidas en la barra propia. Es decir, por ejemplo, cuando la demanda indique que se pueden albergar 8 *food trucks*, tres estarán en el frente, y los otros cinco atrás. Esto también se implementará por estética visual: se utilizarán los delanteros para atraer al público que transita por Av. Libertador y los traseros para motivar el consumo una vez que el cliente ingresa al predio.

Como ya se ha descrito anteriormente, se elegirán *food trucks* que ofrezcan estilos de comida diferentes, para que haya variedad y no se canibalicen las ventas entre ellos. En relación con ello, un recurso clave será la generación de una base de datos con los nombres y demás información pertinente de diferentes *food trucks*. Para empezar, se podría utilizar la lista analizada en la sección de precios ya que para dicho relevamiento se tuvieron en cuenta los *food trucks* que a simple vista podrían ser parte del negocio.

Por otra parte, los *food trucks* rotarán cada un mes, es decir que se mantendrán fijos por cuatro semanas consecutivas. El recambio se hará el primer lunes de cada mes, con el objetivo de aprovechar los días de ventas y considerando que los lunes durante el día la demanda cae. Se realizará durante todo el día, donde el predio se mantendrá cerrado al público, pero por la noche funcionará con normalidad. En cuanto a horarios de reposición de mercadería, esto estará permitido todos los días desde las 10 de la mañana hasta las 12 del mediodía, antes de que abra al público. Si se considera que hubo un gran día de ventas y se necesita reponer mercadería, esta se podrá hacer únicamente con el aval del encargado, y en pocas cantidades, en

horarios de atención que no sean picos, como por ejemplo, entre el turno del mediodía y el de la noche.

Otro factor a tener en cuenta es la electricidad que se les proveerá a los *food trucks*. Como estos requieren de electricidad constante y estable, se invertirá en un generador de 50kva, que es el voltaje que requiere cada camión cuando prende.

5.3. Stand de bebidas

Las principales bebidas que se ofrecerán, como se dijo anteriormente, son cervezas artesanales, copas de vino, tragos (incluyendo combinaciones con Vodka, Ron y Campari) y, por último, agua o gaseosas.

Para poder contar con un stock adecuado, será de fundamental relevancia realizar una correcta estimación de demanda de bebidas. Teniendo en cuenta lo observado en las diferentes ferias, sumado al comportamiento del consumidor de la zona elegida (mayor de edad) y a la investigación de mercado, se prevé dos compras de bebidas por persona. Sin embargo, teniendo en cuenta que los *food trucks* también ofrecen gaseosas, se estima que la gran mayoría de las ventas provenga de bebidas alcohólicas. Un tema no menor es que los pedidos también variarán en base a la estacionalidad, aumentando así en primavera y verano.

Para cada una de las bebidas se han buscado a proveedores que ofrezcan una buena relación precio beneficio, además de buenos términos y condiciones de envío (logística). En cuanto a la dinámica de pedidos, se ha definido realizar un pedido mensual, el mismo día que se realice el recambio de los *food trucks* para alinear todas las operaciones del negocio. En caso de faltante de stock, se realizarán ajustes cada 15 días.

Por último, es indispensable en todo el proceso contar con equipos de frío, que conserven la temperatura óptima de cada una de las bebidas.

6. Costos, finanzas e inversión

6.1. Tamaño del mercado y estimación de demanda

En primer lugar, para estimar el tamaño del mercado, se procedió de la siguiente manera. Teniendo en cuenta que la cantidad de *millennials* (hombres y mujeres entre 20-34 años) en el partido de San Isidro es de 65.210⁴⁷, y que de ellos el 22% posee un nivel socio-económico medio-alto⁴⁸, se llega a una base de 14.346 personas. Con el fin de aplicar a dicha base una variable de conducta del segmento target, se optó por utilizar los resultados derivados de la encuesta de investigación de mercado. En este sentido, teniendo en cuenta las diferentes frecuencias con que salen a comer afuera los *millennials*, se arriba a que el tamaño del mercado mensual en cantidad de cubiertos que se sirven a *millennials* es de 91.314, que se podría incrementar a 100.445 personas si se tiene en cuenta un 10% adicional que proviene de partidos cercanos.

Frecuencia semanal	Frecuencia mensual	Porcentaje	Cantidad de cubiertos
Ninguna	4	4%	574
1 o 2 veces al mes	1,5	11%	2.367
1 vez por semana	4	43%	24.675
2 veces por semana	8	25%	28.692
3 veces por semana	12	6%	10.329
4 veces por semana	16	11%	25.249
CANTIDAD DE CUBIERTOS QUE SE SIRVEN A MILLENNIALS EN SAN ISIDRO=			91.314 x 1,10= 100.445

Cuadro 6.1.1. Tamaño del mercado mensual, en cantidad de cubiertos servidos (Fuente: elaboración propia)

Teniendo dichas cifras en mente, se procedió a calcular la demanda puntual para el proyecto en cuestión. En efecto, se realizó un relevamiento de los competidores más cercanos que apuntan al mismo segmento target acerca de la cantidad de cubiertos que sirven por semana. También se les preguntó la

⁴⁷ Indec. Fecha de consulta: 10/06/2018. Sitio web: https://www.indec.gov.ar/ftp/censos/2010/CuadrosDefinitivos/P2-D_6_756.pdf

⁴⁸ Oliveto, Guillermo. 2018. *La gente le pondrá un límite a la suab de precios*. Fecha de consulta: 10/06/2018. Sitio web: <https://www.lanacion.com.ar/2138489-la-gente-le-pondra-un-limite-a-la-suba-de-precios>

capacidad del establecimiento para poder tener un punto de referencia en cuanto a la rotación de clientes. Los resultados se muestran en el cuadro 6.1.2.

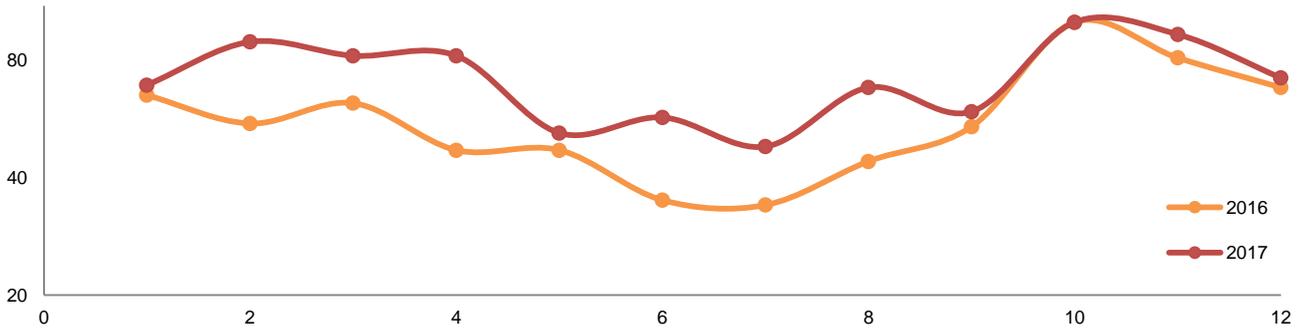
	Capacidad del local	Cubiertos por semana	Cubiertos por mes
Burger 54	200	2.150	8.600
Berlina	130	750	3.000
Pepino	220	2.800	11.200
The Embers	200	1.225	4.900
Antares	140	1.750	7.000
Forest Dan	120	900	3.600
Dandy	70	330	1.320
Dean & Denny's	200	1.800	7.200
Romario	170	1.050	4.200

Cuadro 6.1.2. Cubiertos por semana servidos (Fuente: elaboración propia)

Los restaurantes que tienen el ratio más alto de cubiertos por semana en función de su capacidad son Pepino y Antares, seguido por Burger 54. También se tuvo en cuenta una entrevista realizada a Joaquín Pietranera, socio de Lowell's (véase Anexo 17) y lo observado en establecimientos tales como Burton On Trent, que si bien no están muy cercanos al establecimiento, apuntan al mismo segmento target.

Además de lo dicho anteriormente, también se detectó que el presente negocio posee un gran componente de estacionalidad que no se puede dejar de lado. En este sentido, existe una correlación entre las temperaturas del año y la predisposición de los clientes a realizar búsquedas online que involucren a la temática de *food trucks*. Los gráficos a continuación son evidencia de ello.

Búsquedas en Google de "Food trucks"



Evolución anual de la temperatura (°C)

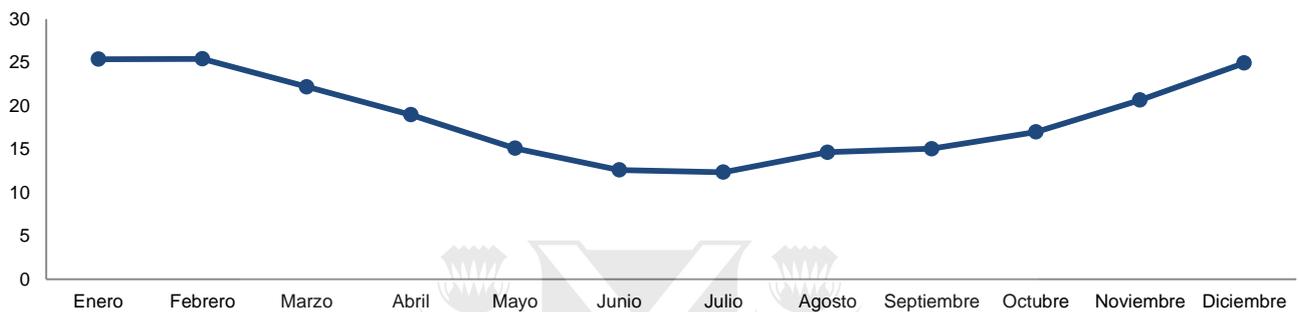


Gráfico 6.1.3. Correlación entre las búsquedas de *food trucks* y la temperatura (Fuente: Google Trends/ Servicio Meteorológico Nacional).

Por lo analizado en las líneas precedentes y teniendo en cuenta que la capacidad de *On Wheels* es de 187 personas, se pronostica que la demanda mensual inicial será de 4.240 personas y evolucionará como lo muestra el gráfico 6.1.4.

Evolución de la demanda a 3 años

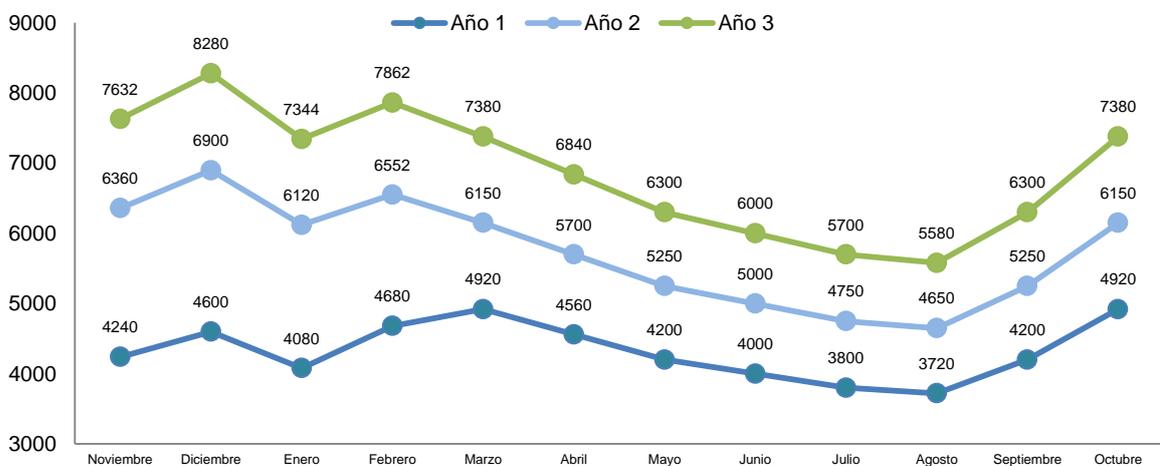


Gráfico 6.1.4. Evolución de la demanda mensual a 3 años.

Por añadidura, se operó bajo los siguientes supuestos. En primer lugar, el lanzamiento será en noviembre para aprovechar el comienzo de la temporada alta. Seguido de ello, se obtendrá una buena base inicial de clientes dada la ubicación estratégica, en función de la cercanía al resto de los competidores, lo que dará a conocer más rápidamente el negocio. Por otra parte, se desarrollará un evento de lanzamiento basado en una inversión de marketing relevante para generar un alto impacto. Producto de ello, en diciembre crece la demanda pero vuelve a bajar en enero por la cantidad de personas de la generación *millennial* que se suele ir de vacaciones en ese período. En febrero la demanda vuelve a subir y luego en los próximos meses comienza a bajar producto de la estacionalidad.

Por último, teniendo en cuenta tanto el tamaño de mercado como la estimación de demanda, se podría decir que *On Wheels* entraría a la industria contando con un 4,40% de *market share* a partir de su lanzamiento.

6.2. Cifras económicas y financieras del negocio

Para estimar cuan rentable es el proyecto, se presenta un cuadro de resultados, proyectando la inversión inicial y los tres primeros años de operación.

	0	1	2	3
Ingresos	USD 0	USD 872.451	USD 1.119.094	USD 1.330.745
Costos	USD 288.776	USD 677.992	USD 737.288	USD 785.382
Amortizaciones	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
EBIT	-USD 288.776	USD 194.459	USD 381.806	USD 545.363
IIGG		USD 68.061	USD 133.632	USD 190.877
IIBB		USD 43.623	USD 55.955	USD 66.537
EBITDA	-USD 288.776	USD 82.776	USD 192.219	USD 287.949

TIR	34%
VAN (k=15,9%)	USD 110.696

Periodo de recuero:	29 meses
----------------------------	-----------------

Cuadro 6.2.1. Estado de resultados.

Por otra parte, en el gráfico 6.2.2. se encuentran representados los cashflows mensuales del proyecto, además del momento en donde comienzan a ser positivos y empiezan a tener mayor magnitud.

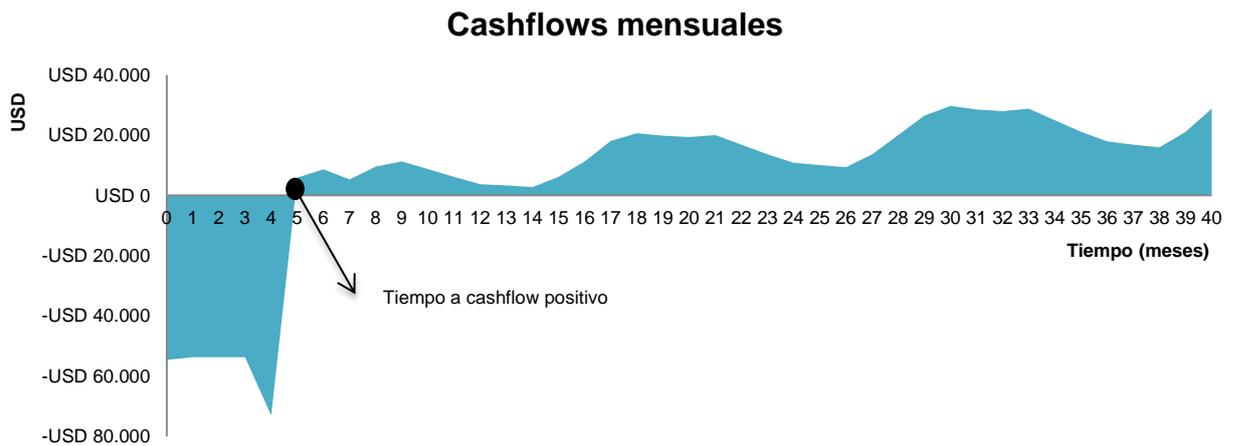


Gráfico 6.2.2. Cashflows mensuales del proyecto.

Se ha optado por trabajar con la moneda estadounidense, el dólar, tomando en cuenta los distintos tipos de cambio acordados del peso argentino, para así poder contrarrestar el efecto de la inflación en el país.

En el Anexo 18 se puede observar detalladamente la estructura de ingresos por aquellas cuentas que la conforman proyectadas en cada mes, dada la estimación de demanda explicada anteriormente. Se basa en el supuesto optimista de que la demanda aumentará en el segundo año de funcionamiento un 33%, y en el tercer año un 20%. Esto justifica el aumento de ingresos, ya que al aumentar la demanda, aumenta la cantidad de bebidas vendidas, y también la cantidad de *food trucks* que se admiten en el predio, por lo que aumenta el ingreso por los fees que se pagan.

Por otra parte, al diseñar el negocio y la cantidad de *food trucks* incluidos en el predio, se tomó el criterio de break-even comentado por los dueños de los mismos en entrevistas realizadas, junto con cálculos para hallar el punto de equilibrio.

A pesar de este punto de equilibrio, los dueños de los *food trucks* buscan obtener ganancias y ser rentables con el negocio propuesto, por lo que se decidió otorgarles una ganancia del 50% por encima de aquel punto. Observando los meses donde se proyectó una demanda superior, tales como en noviembre, diciembre y febrero del segundo y tercer año, esta ganancia

aumentó al 70%, correlacionándolo al aumento de ganancias del negocio de *On Wheels*.

En el Anexo 19 se adjunta la planilla de costos, con una descripción detallada de todos aquellos costos fijos y variables en los que se debe incurrir para que *On Wheels* pueda operar.

Algunos supuestos tomados en cuenta en dicha planilla son los siguientes:

- El valor de la construcción fue obtenido utilizando un presupuesto para realizar un bar desde sus inicios (véase Anexo 20). Se buscó el valor del dólar al día de la fecha (Junio de 2017) y luego se obtuvo el precio del m² de construcción, considerando las instalaciones sanitarias y eléctricas, como también el amueblamiento. Esto indica que el valor del m² es de USD 767, con una construcción techada de 200m².⁴⁹
- En cuanto a las amortizaciones, al ser un terreno alquilado, no hay posesión del terreno mismo, por lo que no hay que amortizarlo. Las mejoras realizadas en términos de construcción, son difíciles de remover, por lo que al finalizar el contrato, quedan adjuntas al terreno. Por este motivo, el propietario es quien amortiza aquella construcción, y para el inquilino, el gasto de la construcción se adhieren, precisamente, a los gastos del período en que se construya efectivamente.
- Luego de obtener el EBIT (Earnings Before Interests and Taxes), se aplican las alícuotas correspondientes al 35% en concepto de Impuesto a las Ganancias, y el 5% por el Impuesto a los Ingresos Brutos, dado que es la alícuota correspondiente a la Provincia de Buenos Aires, para obtener el EBITDA o Resultado Neto.
- Para estimar la tasa de descuento para el proyecto en USD, se utilizaron distintos datos. En primer lugar, se tomaron los Bonos del Tesoro de

⁴⁹ Paula Baldo. 2017. *Cuánto cuesta hacer un bar todo trapo*. Clarín Arquitectura. Fecha de consulta: 6/7/2018. Sitio web: https://www.clarin.com/arq/disenio/cuesta-hacer-bar-trapo_0_r1CPvoMUI.html

EEUU a 5 años, con una tasa del 2,75%⁵⁰. Luego, se averiguó que el riesgo país de Argentina es de 567 puntos básicos⁵¹, y la prima de riesgo del mercado estimada es del 6.34%.⁵² Como último paso, para hallar la tasa de descuento del proyecto, se halló la Beta de la industria de los restaurantes en mercados emergentes: 1,18.⁵³

Se obtuvo una tasa de descuento de 15.9% del proyecto (véase Anexo 21). Así, se decide invertir en el proyecto, ya que la TIR del 34% es mayor al costo de oportunidad del capital. Además, se calculó que el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto de *On Wheels* es de USD 110.696, lo que indica que tiene rentabilidad positiva.

Una vez obtenidos el VAN y la TIR, se concluye que es rentable invertir en el proyecto de *On Wheels* y se estima poder recuperar la inversión en el mes 29.

Punto de equilibrio

Una vez hallados los costos en los que se deben incurrir para el negocio de *On Wheels*, se debe encontrar el punto de equilibrio en que se igualen a los ingresos.

Para calcular los ingresos, se debe partir de la demanda y por ende tanto de la cantidad de *food trucks* en el predio como de la cantidad de bebidas vendidas. Como adicional, el ingreso por la cantidad de sponsors siempre se mantendrá fija en 3 marcas. Como supuesto a tomar en cuenta, los *food trucks* obtienen una ganancia del 50% como se ha calculado anteriormente.

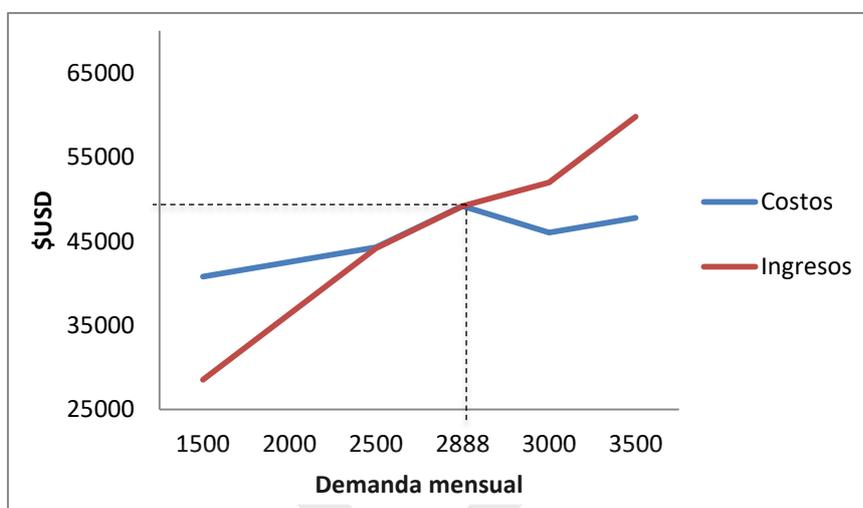
⁵⁰ Bloomberg. 2018. *United States Rates and Bonds*. Fecha de consulta: 6/7/2018. Sitio web: <https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>

⁵¹ Ámbito. Riesgo País (EMBI+ Argentina). Fecha de consulta: 6/7/2018. Sitio web: <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/>

⁵² Aswath Damoradan. 2018. Prima de Riesgo de Mercado. Fecha de consulta: 6/7/2018. Sitio web: http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html

⁵³ Aswath Damoradan. 2018. Beta de industrias en mercados emergentes. Fecha de consulta: 6/7/2018. Sitio web: <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Por lo tanto, con una demanda mensual de 2822 personas, con 3 *food trucks* que venden comida y 1 solo *food truck* de postres, se obtiene una estructura de ingresos que iguala a la de costos (incluyendo impuestos) de USD\$49.183.



Cuadro 6.2.3. Punto de equilibrio.

Ventas

Las ventas se podrán analizar según m² del terreno, según las personas empleadas (incluyendo los empleados propios de los *food trucks*), y según los *food trucks* que asisten. Estos indicadores se han calculado tomando una demanda promedio de personas que asisten al predio por año.

	Demanda promedio por mes	Ingresos promedio por mes	Ventas por m2 (terreno: 1467m2)	Ventas por m2 techado (150m2)
Año 1	4327	USD 72,704.24	USD 49.56	USD 484.69
Año 2	5763	USD 93,257.82	USD 63.57	USD 621.72
Año 3	6883	USD 110,895.39	USD 75.59	USD 739.30

	Demanda promedio por mes	Ingresos promedio por mes	Personas empleadas*	Ventas por persona
Año 1	4327	USD 72,704.24	12	USD 6,191.03
Año 2	5763	USD 93,257.82	14	USD 6,567.92
Año 3	6883	USD 110,895.39	16	USD 6,745.96

	Demanda promedio por mes	Ingresos promedio por mes	Cantidad de <i>food trucks</i> promedio	Ventas por <i>food truck</i>
Año 1	4327	USD 72,704.24	4	USD 16,630.52
Año 2	5763	USD 93,257.82	6	USD 16,654.69
Año 3	6883	USD 110,895.39	7	USD 16,503.79

**El número de personas empleadas equivale a un promedio de dos personas por food truck, más el empleado encargado de servir los tragos en la barra de bebidas y las dos socias del equipo.*

6.3. Análisis de escenarios

Escenario optimista

Dado que sobre el terreno alquilado se procederá a construir el espacio cerrado, esto incrementará el valor del inmueble ya que se le introducen mejoras, que se trasladan directamente a un mayor beneficio para el dueño de dicho terreno. En este sentido, se podría llegar a negociar un precio más bajo, teniendo en cuenta que al finalizar el contrato, las mejoras sobre el terreno ajeno quedan a disposición del dueño. Además, dada esta situación, otro factor importante al que se puede recurrir en esta negociación es establecer el contrato de alquiler por un tiempo prolongado, siendo esta otra razón para obtener un menor precio de alquiler. Se estima que dicha reducción podría ser del 20% sobre el precio original.

Paralelamente, en el presente escenario optimista se estima que la demanda se incremente un 15%. Dicho aumento impactará de manera directa en mayores ingresos. En primer lugar, se dará por un aumento de los *food trucks* que serán alojados en el predio, impactando así con mayores fees. También, al aumentar la demanda potencial del negocio, se trasladará hacia un mayor ingreso por venta de bebidas.

El cuadro 6.3.1. muestra los resultados de dicho escenario.

	0	1	2	3
Ingresos	USD 0	USD 994.193	USD 1.298.215	USD 1.545.690
Costos	USD 260.776	USD 638.000	USD 706.158	USD 761.466
Amortizaciones	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
EBIT	-USD 260.776	USD 356.193	USD 592.057	USD 784.224
IIGG		USD 124.667	USD 207.220	USD 274.479
IIBB		USD 49.710	USD 64.911	USD 77.285
EBITDA	-USD 260.776	USD 181.816	USD 319.926	USD 432.461

TIR	85%
VAN (k=15.9%)	USD 412.043

Periodo de recupero	19 meses
----------------------------	-----------------

Cuadro 6.3.1. Cuadro de resultados en escenario optimista.

Escenario pesimista

Un escenario alternativo podría implicar una caída de la demanda. En efecto, en el presente escenario se tuvo en cuenta una caída mensual del 10% de la demanda. En los meses de junio, julio y agosto se tuvo en cuenta una caída adicional del 2% (caída total del 12%), ya que la estacionalidad podría ser más intensa de lo que se pronosticó. Así, se obtendrían los resultados que se muestran a continuación.

	0	1	2	3
Ingresos	USD 0	USD 787.688	USD 1.008.766	USD 1.198.352
Costos	USD 288.776	USD 659.048	USD 712.234	USD 755.318
Amortizaciones	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
EBIT	-USD 288.776	USD 128.640	USD 296.532	USD 443.034
IIGG		USD 45.024	USD 103.786	USD 155.062
IIBB		USD 39.384	USD 50.438	USD 59.918
EBITDA	-USD 288.776	USD 44.232	USD 142.308	USD 228.055

TIR	16%
VAN (k=15.9%)	USD 1.812

Periodo de recupero:	33 meses
-----------------------------	-----------------

Cuadro 6.3.2. Cuadro de resultados en escenario pesimista

7. Equipo

El equipo se encuentra conformado principalmente por dos socias, a saber, María Lucila Peluffo y Patricia Laura Foster, que recibirán el apoyo financiero en la gran mayoría de sus padres, que les otorgarán el capital inicial a través de un préstamo. Cada una de ellas contará con el 50% de la participación del proyecto.

Tanto Lucila como Patricia tienen 22 años y se graduaron recientemente de Administración de Empresas en la Universidad de San Andrés. A ambas les gusta salir a comer afuera, conocer diferentes lugares y probar comida distinta. Un gran diferencial que poseen es el conocimiento de cómo funciona la localidad de San Isidro en términos gastronómicos, ya que residieron en dicho lugar desde su infancia hasta la actualidad. En este sentido, realmente conocen en profundidad al consumidor potencial y han logrado detectar la existencia de la oportunidad que se mencionó a lo largo del presente trabajo.

Ambas tienen experiencia laboral en la industria de consumo masivo: Patricia antiguamente en The Coca-Cola Company y actualmente en Cervecería y Maltería Quilmes, y Lucila en PepsiCo. Este no es un tema menor ya que tanto The Coca-Cola Company como PepsiCo trabajan con embotelladoras, lo que les dio el conocimiento de trabajar y lidiar a diario con múltiples *stakeholders*. Esto se puede traducir al presente negocio en la medida en que los *food trucks*, si bien son clientes, también son agentes con los que se tendrá que negociar y, como en todo negocio, cada uno intentará maximizar sus beneficios.

Por último, cabe mencionar que las socias se dedicarán a la ejecución de las campañas de marketing ya que cuentan con el conocimiento en dicha área. Entonces, serán ellas las *community managers* de *On Wheels*. Asimismo, teniendo en cuenta que la contabilidad del negocio es un tema fundamental, se ha decidido tercerizar dicha actividad y contratar a una persona especializada en el rubro. Por último, también se contratará al personal que atienda el stand propio de bebidas y el referente a la limpieza y seguridad del predio.

8. Aspectos legales

8.1. Organización societaria

La organización societaria por la que se ha optado en *On Wheels* será la de una Sociedad Anónima. En este tipo social el capital está representado en acciones y los socios solo responden por la integración del capital suscrito.

Principalmente por lo último es que se considera a la Sociedad Anónima como la mejor alternativa: en un negocio gastronómico es fundamental que los socios respondan únicamente por el capital suscrito frente a las deudas sociales, en caso de que el negocio no obtenga los resultados esperados. Otro punto a favor del establecimiento de una SA es la rapidez y sencillez al momento de la transferencia de las acciones, facilitando así el ingreso o salida de los socios. Por el contrario, si se hubiera decidido por una SRL, si uno se quiere ir del negocio, no podría vender su participación, sino que debería presentarse ante la Asamblea de socios y negociar los términos de salida.

Asimismo, como en toda Sociedad Anónima, la calidad de socio se adquiere con carácter originario o derivativo (Madina, 2016). El primero consta en participar en el proceso fundacional o en una nueva emisión de acciones por aumento de capital. Por el contrario, el segundo se produce como consecuencia de la transmisión accionaria. Específicamente, en *On Wheels* habrá dos socias con carácter originario, que serán Lucila Peluffo y Patricia Foster, aportando el 50% del capital en cada caso. Asimismo, en una SA, el capital debe suscribirse totalmente al tiempo de la celebración del contrato constitutivo y no podrá ser inferior a \$100.000⁵⁴.

Específicamente, para la constitución de la sociedad, la ley exige el cumplimiento de una serie de requisitos formales⁵⁵: Una vez redactado el acto constitutivo, el mismo debe inscribirse en el Registro Público, dentro de los

⁵⁴ Infoleg. Fecha de consulta: 7/7/2018. Sitio web: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>

⁵⁵ Infoleg. Fecha de consulta: 7/7/2018. Sitio web: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>

veinte días de la fecha de su otorgamiento (Art. 6 LGS). Asimismo, también se debe hacer la inscripción en el Registro Nacional de Sociedades por acciones. Una vez ordenada la inscripción, se debe formar un legajo para cada sociedad (Art. 9 LGS). Es con la inscripción que la sociedad adquiere su personalidad jurídica.

8.2. Registro marcario

Al igual que la elección de un tipo societario, también es importante llevar adelante el registro marcario de *On Wheels* en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial con el fin de obtener el título de propiedad y el derecho exclusivo de la marca. El trámite es gratuito y tiene una vigencia de 10 años con posibilidad de ser renovado.

En este sentido, los derechos que se confieren con el registro de la marca son⁵⁶:

- La propiedad de la marca en relación con los productos o servicios amparados por el registro.
- El derecho a utilizar de manera exclusiva la marca en el mercado económico.
- El derecho a transferir el dominio de la marca a terceros, ya sea a título oneroso o gratuito.
- El derecho a licenciar el uso, de manera exclusiva o no, a favor de terceros.
- El derecho a impedir que terceros sin autorización, utilicen dicha marca.
- El derecho a oponerse a la inscripción en el INPI de signos confundibles con el suyo.
- Solicitar ante los Tribunales competentes la nulidad de otras marcas posteriores que sean confundibles con la marca propia.

⁵⁶ Argentina.gob.ar. Fecha de consulta: 6/7/2018. Sitio web: <https://www.argentina.gob.ar/registrar-una-marca>

8.3. Habilitaciones requeridas

En cuanto a las habilitaciones requeridas, se podrá distinguir el análisis en base a las habilitaciones que se necesitarán para la apertura del predio y las que se le solicitarán a los *food trucks* para que puedan estacionar sus vehículos.

On Wheels

En primer lugar, habría que inscribirse en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) como IVA Responsable Inscripto. Luego, se debe inscribir en la Dirección General de Rentas (DGR) y, por último, obtener la habilitación municipal de San Isidro. Adicionalmente, se debe obtener el permiso de expendio de bebidas alcohólicas, de mesas y sillas fuera del local, controles de fumigación y la calidad del agua que se utiliza⁵⁷. Específicamente, en cuanto al permiso para vender bebidas alcohólicas, se trata de la inscripción en el Registro Provincial para la Comercialización de Bebidas Alcohólicas (ReBA) en el Municipio de San Isidro, lo que tendrá un costo anual de \$1.000 por pertenecer a la categoría C1⁵⁸. Asimismo, se deberá abonar lo referente a AADI CAPIF, relacionado con los derechos de autores de la música que se pase en el establecimiento.

Food trucks

Dado que la ley 5707/2016 que establece el marco regulatorio para la habilitación general de los *food trucks* es válida únicamente para los vehículos gastronómicos de Ciudad Autónoma de Buenos Aires, no se la tendrá en cuenta en el presente negocio ubicado en Zona Norte. En este sentido, como comentó Florencia en la entrevista de Gastronomada, y teniendo en cuenta que la ley rige de igual manera tanto en Olivos como en Martínez, será de esencial relevancia que los *food trucks* cuenten con los siguientes requisitos:

1. Seguros de responsabilidad civil

⁵⁷ El Territorio. 2015. Abrir y poner en regla un negocio puede demorar más de un año. Fecha de consulta: 6/7/2018. Sitio web: <http://www.eltterritorio.com.ar/abrir-y-poner-en-regla-un-negocio-puede-demorar-mas-de-un-ano-2899142983108057-et>

⁵⁸ City Mis. Fecha de consulta: 6/7/2018. Sitio web: <http://citymis.co/web/adds/sanidro/info/reba.php>

2. Seguros para empleados (incluyendo seguros de no repetición)
3. Libretas sanitarias
4. Cursos de manipulación de alimentos correspondientes
5. Verificación Técnica Vehicular (VTV)
6. Acondicionamiento del vehículo

8.4. Impuestos

Teniendo en cuenta que los impuestos representan una cifra importante en cualquier negocio, es importante tenerlos presentes y realizar un adecuado análisis. A continuación se enumerarán los impuestos a tener en cuenta para el desarrollo de *On Wheels*:

- Impuesto al Valor Agregado (IVA)
- Impuesto a las Ganancias (IIGG)
- Impuesto sobre los Ingresos Brutos (IIBB)
- Impuestos municipales (ej. ABL)

9. Plan de implementación y riesgos

9.1. Plan de implementación

Para una mejor implementación del proyecto, se procederá a organizar las tareas en un diagrama de Gantt con el fin de poder entender las diferentes tareas requeridas y el período de duración de cada una de ellas. Se estima que el plan de implementación dure 8 meses.

Actividades	Mes							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Conformación de la sociedad	■							
Registro marcario	■							
Habilitaciones	■	■						
Búsqueda de financiamiento	■	■						
Base de datos de <i>food trucks</i> (desarrollo de página web)		■	■					
Alquiler del terreno			■					
Acuerdos con proveedores				■	■			
Elección del personal				■	■	■		
Construcción del espacio cerrado			■	■	■	■	■	
Construcción marcaria y awareness (desarrollo RRSS)							■	■
Puesta en marcha del negocio (+ evento lanzamiento)								■

Cuadro 9.1.1. Organización de tareas (Fuente: elaboración propia).

9.2. Riesgos del proyecto

Como en todo proyecto, es de vital importancia tener en cuenta los riesgos subyacentes a los que se puede enfrentar el negocio para intentar mitigarlos en la medida de lo posible. Precisamente, *On Wheels* se enfrenta con los siguientes riesgos:

- *Dependencia del dueño del terreno*: se intentará generar una relación estrecha con él, por la que se generen buenas condiciones de

negociación. Además, podría ocurrir que el dueño del contrato desee rescindir el contrato de alquiler ante una mejor oferta de inversión.

- *Fluctuación del dólar*: el alquiler del terreno se encuentra en dólares, por lo que se intentará incrementar los precios en función de su variación.
- *Dependencia de los food trucks*: es importante que los *food trucks* quieran seguir formando parte del negocio ya que son ellos un pilar fundamental del proyecto. En este sentido, hay que pronosticar bien la demanda para no defraudarlos y que siempre puedan cubrir el fee con sus ventas. En definitiva, hay que hacer que siempre quieran seguir siendo parte del negocio.
- *Entrada de nuevos competidores*: dado que los *food trucks* son una tendencia en crecimiento, y que existen bajas barreras de entrada, sería probable que ingresen al mercado nuevos competidores que logren ganar share de mercado. Es por eso que es de fundamental importancia generar, desde el principio, construcción marcaría y *awareness* para ocupar la primera posición en la mente de los consumidores.
- *Surgimiento de normativas en la provincia de Buenos Aires que incentiven el desarrollo individual de los food trucks*: en la Ciudad de Buenos Aires ya se estableció una ley que les permite a los *food trucks* desarrollar su negocio en lugares públicos habilitados. Dado que esto se podría trasladar a nivel provincial, es necesario establecer un vínculo a largo plazo con los clientes, es decir, los dueños de los *food trucks*, para que la propuesta les cree valor y genere en ellos voluntad de pago para que sigan participando del negocio.
- *No poder atraer a los consumidores por su fidelidad ante la competencia*: si bien se ha estudiado a través de diferentes casos que las nuevas propuestas en general han tenido éxito en San Isidro ya que el cliente se encuentra bien predispuesto ante ellas, podría pasar que la lealtad que logró crear la competencia sea un obstáculo que no permita que el negocio se desarrolle correctamente. En consecuencia, existe un riesgo de no entablar una relación de fidelidad con el consumidor, quienes son los principales drivers del negocio. Asimismo, también podría suceder que los clientes de antemano afirmen, en las encuestas

realizadas, que asistirían al predio y luego no se vea reflejado en su accionar.

- *Posibilidad de que los food trucks contratados en determinado mes quieran irse en el medio del contrato:* en efecto, la base de datos relevada de *food trucks* disponibles a participar cobra esencial relevancia ya que es mediante ella que se puede tener planes alternativos para poder hacerle frente a las bajas que puedan surgir.

9.3. Estrategias de salida

Teniendo en cuenta diversos factores tales como la situación económica del país, que las personas salgan menos a comer afuera, o que el negocio simplemente no funcione por motivos ajenos, es importante considerar ciertas alternativas para poder así mitigar las consecuencias.

En este sentido, una primera alternativa sería hablar con el dueño del terreno alquilado, con quien ya se habría establecido una relación comercial estrecha previa, para renegociar las condiciones de alquiler u ofrecerle acciones del negocio a cambio de una reducción en el precio.

Una segunda alternativa vendría a ser vender el negocio a un tercero que le vea potencial al proyecto o mismo que ya tenga bajo su propiedad una determinada cantidad de *food trucks* que podría hacer funcionar de manera permanente, sin depender de agentes externos.

Una última alternativa sería liquidar todos los activos y, por ende, también terminar con el contrato de alquiler.

10. Conclusiones

A modo de conclusión, el presente documento tiene el objetivo de demostrar la viabilidad del proyecto de *On Wheels*, desde diferentes perspectivas.

En primer lugar, luego de analizar en conjunto el crecimiento de la oferta de *food trucks* en el país, el interés de los *millennials* por la industria gastronómica frente a propuestas diferentes, y la falta de jugadores similares en la localidad de Martínez, es que se puede fundamentar la existencia de una oportunidad atractiva para el desarrollo del negocio.

En segundo lugar, como se mencionó a lo largo del trabajo, es de vital importancia el desarrollo de un adecuado plan de marketing que apalanque la concurrencia del público al predio, lo que falta en el resto de las ferias.

Por otra parte, las operaciones son de suma relevancia a la hora de entender lo necesario para el funcionamiento del negocio. Dentro de ellas, las dinámicas de rotación de *food trucks* toman un rol preponderante en su desarrollo.

Por último, se analizó al proyecto en términos económicos y financieros. Bajo dicha perspectiva, el negocio cuenta con un VAN positivo, siendo los principales ingresos los fees de los *food trucks* y las ventas de bebidas, y el principal costo el alquiler del terreno, que se encuentra justificado por su capacidad de atraer al segmento target y ubicación estratégica. Seguido de ello, se procedió a detectar la necesidad de la creación de una sociedad, junto con otros aspectos legales relevantes y habilitaciones necesarias. Asimismo, se tuvo en cuenta el desarrollo de un plan de implementación, los riesgos subyacentes del negocio y las acciones necesarias para mitigarlos.

El negocio, además de ser viable en los aspectos previamente mencionados, también lo es por el diferencial que posee frente a las ferias aleatorias y restaurantes tradicionales. El mix ideal entre las ventajas de cada uno de ellos y sus oportunidades de mejora define, en últimas, la esencia de *On Wheels*.

11. Bibliografía y fuentes de información

Textos académicos

- Blackwell, R.; Miniard, P.; Engel, J. (2002). *Comportamiento del Consumidor*. México DF: Thomson.
- Brealey, R., & Myers, S. & Allen, F. (2016). *Principles of Corporate Finance*. New York: McGraw-Hill.
- Bygrave, W. y Zacharakis, A. (2010), *The Entrepreneurial Process*. Capítulo 3. Osterwalder e Yves Pigneur (2013). *Business Model Generation de Alexander*. Hoboken, N.J.: Wiley.
- Chiavenatto, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw Hill.
- Delano, F. (2002). *El poder de la marca*. México: Editorial Cesca.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Buenos Aires: Granica.
- Keller, K. (April- July 2009), Building strong brands in a modern marketing communications environment, *Journal of Marketing Communications*, 15(2-3), 139-155
- Krajewski, L. et al (2008). *Administración de operaciones*. México: Pearson Educación.
- Lavolpe, A., Capasso C. y Smolje, A. (2010). *Presupuestos y Gestión*. Buenos Aires: Editorial La Ley.
- Levitt, T. (Diciembre 2011) *La miopía en el marketing* Marketing, Harvard Business Review.

Artículos no académicos

- Annabella Quiroga. 2018. *La inversión publicitaria crecerá 24% este año*. Fecha de consulta: 22/05/2018. Sitio web: https://www.clarin.com/economia/inversion-publicitaria-crecera-24-ano_0_SynDVi4wz.html
- Antoní Gutierrez-Rubí. 2014. 6 rasgos clave de los millennials, los nuevos consumidores, en Forbes México. Fecha de consulta: 10/11/2017. Sitio web: <https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>

- Ámbito. Riesgo País (EMBI+ Argentina). Fecha de consulta: 6/7/2018. Sitio web: <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/>
- Argentina.gob.ar. Fecha de consulta: 6/7/2018. Sitio web: <https://www.argentina.gob.ar/registrars-una-marca>
- Aswath Damoradan. 2018. Beta de industrias en mercados emergentes. Fecha de consulta: 6/7/2018. Sitio web: <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Aswath Damoradan. 2018. Prima de Riesgo de Mercado. Fecha de consulta: 6/7/2018. Sitio web: http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html
- Avogadro, Enrique. 2016. Gastronomía: Una industria creativa en transformación permanente. Fecha de consulta: 12/05/2018. Sitio web: <http://90mas10.com/2016/02/15/gastronomia-una-industria-creativa-en-transformacion-permanente/>
- Barton, C., Koslow, L., Fromm, J. y Egan, C. 2012. Millennial Passions: Food, Fashion and Friends. Fecha de consulta: 10/11/2017. Sitio web: <https://www.bcg.com/documents/file121010.pdf>
- Bloomberg. 2018. *United States Rates and Bonds*. Fecha de consulta: 6/7/2018. Sitio web: <https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>
- Cano, Carlos. 2018. Las 10 tendencias en gastronomía y alimentación que marcarán 2018. Fecha de consulta: 12/05/2018. Sitio web: http://cadenaser.com/ser/2018/01/09/gastro/1515498423_555434.html
- City Mis. Fecha de consulta: 6/7/2018. Sitio web: <http://citymis.co/web/adds/sanisisidro/info/reba.php>
- Cultura San Isidro. 2016. Fecha de consulta: 12/05/2018. Sitio web: <http://sanisisidrocultura.org/festivales-y-fiestas/festivales/bocas-abiertas/>
- Diario de Gastronomía. 2017. Las últimas tendencias internacionales de marketing en restauración. Fecha de consulta: 22/05/2018. Sitio web: <http://diariodegastronomia.com/las-ultimas-tendencias-internacionales-marketing-restauracion/>
- Ducros y McCormick. 2018. Tendencias en Sabores Informe 2018. Fecha de consulta: 12/05/2018. Sitio web: www.ducros.es/tendencias-en-sabores-2018
- El Cronista. 2017. Crecen las ventas de alimentos y fast food en la ciudad de Buenos Aires. Fecha de consulta: 12/05/2018. Sitio web: <https://www.cronista.com/economiapolitica/Crecen-las-ventas-de->

[alimentos-y-fast-food-en-la-ciudad-de-Buenos-Aires-20170605-0094.html](http://www.elterritorio.com.ar/abrir-y-poner-en-regla-un-negocio-puede-demorar-mas-de-un-ano-2899142983108057-et)

El Territorio. 2015. Abrir y poner en regla un negocio puede demorar más de un año. Fecha de consulta: 6/7/2018. Sitio web: <http://www.elterritorio.com.ar/abrir-y-poner-en-regla-un-negocio-puede-demorar-mas-de-un-ano-2899142983108057-et>

eMarketer. 2018. Facebook Losing Younger Users. Fecha de consulta: 22/05/2018. Sitio web: <https://www.emarketer.com/content/facebook-losing-younger-users-at-even-faster-pace>

eMarketer. 2018. Social Media Users in Argentina Who Have Made a Purchase Influenced by Influencers.

Forbes Argentina. 2017. *Food trucks*, un negocio sobre ruedas. Fecha de consulta: 10/09/2017, de Forbes Argentina. Sitio web: <http://www.forbesargentina.com/food-trucks-negocio-ruedas/>

Gerardo Villafranco. 2014. *Food trucks*, tendencia culinaria sobre ruedas. Fecha de consulta: 26/05/2018. Sitio web: <https://www.forbes.com.mx/food-trucks-tendencia-culinaria-sobre-ruedas/>

Google Trends. Fecha de consulta: 14/05/2018. Sitio web: https://trends.google.com.mx/trends/explore?date=2010-01-01%202018-05-13&geo=AR-B&q=%2Fm%2F04s_6n

Google. 2011. The zero moment of truth macro study. Fecha de consulta: 15/05/2018. Sitio web: <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/the-zero-moment-of-truth-macro-study/>

Google. 2011. The zero moment of truth macro study. Fecha de consulta: 15/05/2018. Sitio web: <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/the-zero-moment-of-truth-macro-study/>

Google. 2011. The zero moment of truth macro study. Fecha de consulta: 15/05/2018. Sitio web: <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/the-zero-moment-of-truth-macro-study/>

Google. 2014. Momento cero de la verdad: por qué ahora es más importante que nunca. Fecha de consulta: 15/05/2018. Sitio web: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-es/recursos-y-herramientas/micro-momentos/momento-cero-de-la-verdad-por-que-ahora-es-mas-importante-que-nunca/>

Impacto CNA. 2015. *Food trucks* invaden Brasil. Fecha de consulta: 26/05/2018. Sitio web: <http://impactocna.com/food-trucks-invaden-brasil/>

- Indec. Fecha de consulta: 10/06/2018. Sitio web:
https://www.indec.gov.ar/ftp/censos/2010/CuadrosDefinitivos/P2-D_6_756.pdf
- Infoleg. Fecha de consulta: 7/7/2018. Sitio web:
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>
- Infoleg. Fecha de consulta: 7/7/2018. Sitio web:
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>
- Karina Niebla. 2018. Instagramers gastronómicos: la comida entra por los ojos. Fecha de consulta: 22/05/2018. Sitio web:
<https://viapais.com.ar/argentina/287367-instagramers-gastronomicos-la-comida-entra-por-los-ojos-2/>
- Laura Marajofsky. 2016. De Vicente López a Beccar: restaurantes imperdibles de Av. Libertador. Fecha de consulta: 26/05/2018. Sitio web:
<https://www.lanacion.com.ar/1931124-de-vicente-lopez-a-beccar-restaurantes-imperdibles-de-av-libertador>
- Laura Marajofsky. 2016. De Vicente López a Beccar: restaurantes imperdibles de Av. Libertador. Fecha de consulta: 26/05/2018. Sitio web:
<https://www.lanacion.com.ar/1931124-de-vicente-lopez-a-beccar-restaurantes-imperdibles-de-av-libertador>
- Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. 2016. Ley 5707: Marco Regulatorio de los Vehículos Gastronómicos. Fecha de consulta: 12/05/2018. Sitio web:
<http://www2.cedom.gob.ar/es/legislacion/normas/leyes/ley5707.html>
- LMNeuquen. 2018. El Top 20 de los personajes más influyentes de Argentina. Fecha de consulta: 22/05/2018. Sitio web:
<https://www.lmneuquen.com/el-top-20-los-personajes-mas-influyentes-argentina-n582037>
- Lonely Planet. Butanan Food Park. Fecha de consulta: 26/05/2018. Sitio web:
<https://www.lonelyplanet.com/brazil/sao-paulo/restaurants/butantan-food-park/a/poi-eat/1516197/363243>
- Maglione, Alejandro. 2016. Buenos Aires Capital Gastronómica de Iberoamérica 2017. Fecha de consulta: 12/05/2018. Sitio web:
<https://www.lanacion.com.ar/1929342-buenos-aires-capital-gastronomica-de-iberoamerica-2017>

- Menús de Estacion con Sabores de Argentina. 2018. Fecha de consulta: 12/05/2018. Sitio web: <http://www.mesadeestacion.com.ar/>
- MercadoLibre SRL. 2018. *Cómo cobrar* en Mercado Pago. Fecha de consulta: 06/07/2018. Sitio web: <https://www.mercadopago.com.ar/como-cobrar>
- Merca2.0. 2015. ¿Cómo es la relación de los millennials con la comida? Fecha de consulta: 15/05/2018. Sitio web: <https://www.merca20.com/como-es-la-relacion-de-los-millennials-con-la-comida/>
- Merca2.0. 2017. 3 Hábitos de los millennials respecto a su comida. Fecha de consulta: 15/05/2018. Sitio web: <https://www.merca20.com/habitos-millennials-comida/>
- Nielsen. 2015. Estilo de vida generacionales. Fecha de consulta: 10/11/2017. Sitio web: <http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/latam/docs/reports/2016/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf>
- Nielsen. 2015. Nielsen Global Trust in Advertising Survey.
- Nielsen. 2016. ¿Qué hay en nuestra comida y en nuestra mente?. Fecha de consulta: 10/11/2017. Sitio web: http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/latam/docs/reports/2016/EstudioGlobal_NuestraComidaYMente.pdf
- Nielsen. 2016. Infografía: Millennials y el consumo en Argentina. Fecha de consulta: 13/3/2017. Sitio web: <http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2016/Infografia-Millennials-y-el-consumo-en-Argentina.html>
- Nielsen. 2016. Millennials impulsan el consumo argentino. Fecha de consulta: 10/11/2017. Sitio web: http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/ar/docs/2015/EstudioArgentina_ConsumoMillenialenArgentina.pdf
- Nielsen. 2016. Millennials impulsan el consumo argentino. Fecha de consulta: 10/11/2017. Sitio web: http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/ar/docs/2015/EstudioArgentina_ConsumoMillenialenArgentina.pdf
- Nielsen. 2017. “Conveniencia como factor de compra”. Fecha de consulta: 22/05/2018. Sitio web: <http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2017/Conveniencia-como-factor-de-compra.html>

- Novillo, Pablo. 2017. Pasión por la cocina: una multitud pasó por Masticar, la feria que ya es un clásico. Fecha de consulta: 12/05/2018. Sitio web: https://www.clarin.com/ciudades/masticar_0_SJHQQ8IZ.html
- Oliveto, Guillermo. 2018. La gente le pondrá un límite a la suab de precios. Fecha de consulta: 10/06/2018. Sitio web: <https://www.lanacion.com.ar/2138489-la-gente-le-pondra-un-limite-a-la-sua-de-precios>
- Paula Ancery. 2017. Con TV e Internet las campañas son más efectivas. Fecha de consulta: 22/05/2018. Sitio web: https://www.clarin.com/economia/tv-internet-campanas-efectivas_0_r1icEEc0Z.html
- Paula Baldo. 2017. *Cuánto cuesta hacer un bar todo trapo*. Clarín Arquitectura. Fecha de consulta: 6/7/2018. Sitio web: https://www.clarin.com/arg/disenio/cuesta-hacer-bar-trapo_0_r1CPvoMUI.html
- Punta del Este Internacional. 2017. Bigote *Food truck* Garage abre sus puertas con deliciosas propuestas. Fecha de consulta: 10/11/2017. Sitio web: <http://www.puntadelesteinternacional.com/bigote-food-truck-garage-abre-sus-puertas-con-deliciosas-propuestas/>
- Soledad Vallejos. Ferias gastronómicas: un formato que no para de atraer a los amantes de la comida. Fecha de consulta: 12/05/2018. Sitio web: <https://www.lanacion.com.ar/2138144-ferias-gastronomicas-un-formato-que-no-para-de-atraer-a-los-amantes-de-la-comida>
- Statista. 2018. Number of social network users in Argentina from 2015 to 2022. Fecha de consulta: 22/05/2018. Sitio web: <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/260711/number-of-social-network-users-in-argentina/>
- Total Medios. 2018. Canal Sony estrena en mayo “*Food truck* Challenge”. Fecha de consulta: 12/05/2018. Sitio web: <https://www.totalmedios.com/nota/34868/canal-sony-estrena-en-mayo-food-truck-challenge>
- Trip Advisor. Papiroeen, Copenhagen. Fecha de consulta: 10/11/2017. Sitio web: https://www.tripadvisor.es/Attraction_Review-g189541-d7605834-Reviews-Papiroeen-Copenhagen_Zealand.html

12. Anexos

Anexo 1. Festival Bocas Abiertas (Bajo de San Isidro).



Anexo 2. Patio de los Lecheros (Caballito).



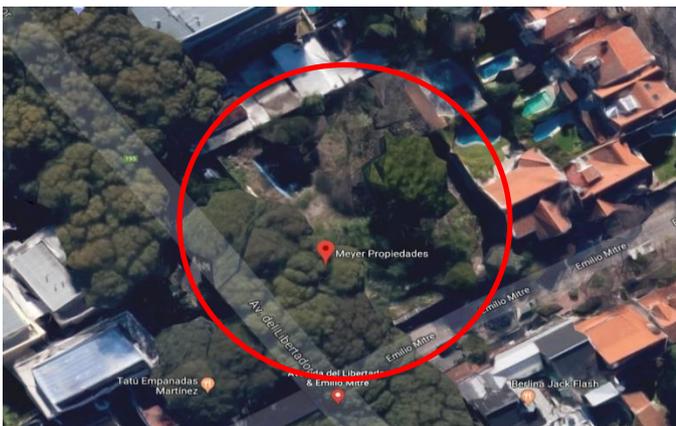
Anexo 3. Gastronomada (Puerto de Olivos).



Anexo 4. El Patio del Puerto (Dársena Norte, Puerto Madero).



Anexo 5. Terreno elegido- Av. Libertador 14200, Martínez, Buenos Aires.



Registrar



Del Libertador Av. al 14200 - (Martínez)

Alquiler (us\$ Dólares): 28.000
Calle Del Libertador Av.
Localidad Martínez
Ubicación Referencial Av. Libertador / Río

Enviar esta info. por correo
o imprimir esta información

Excelente propiedad comercial.
Esquina Av. Libertador y Emilio Mitre.
Ideal para gastronomía, oficinas, estudios, etc...
Ex restaurante SIGLO XVIII

Descripción:

- Vía pública.
- Zonificación: CM2.

- Fot: 1,5
- Fos: 0,6

Medidas Terreno:

- Lote de 1467 m2.
- Sobre Av. Libertador: 28,09 mts.
- Ochoave: 3,97 mts.
- Sobre E. Mitre: 26,33 mts.

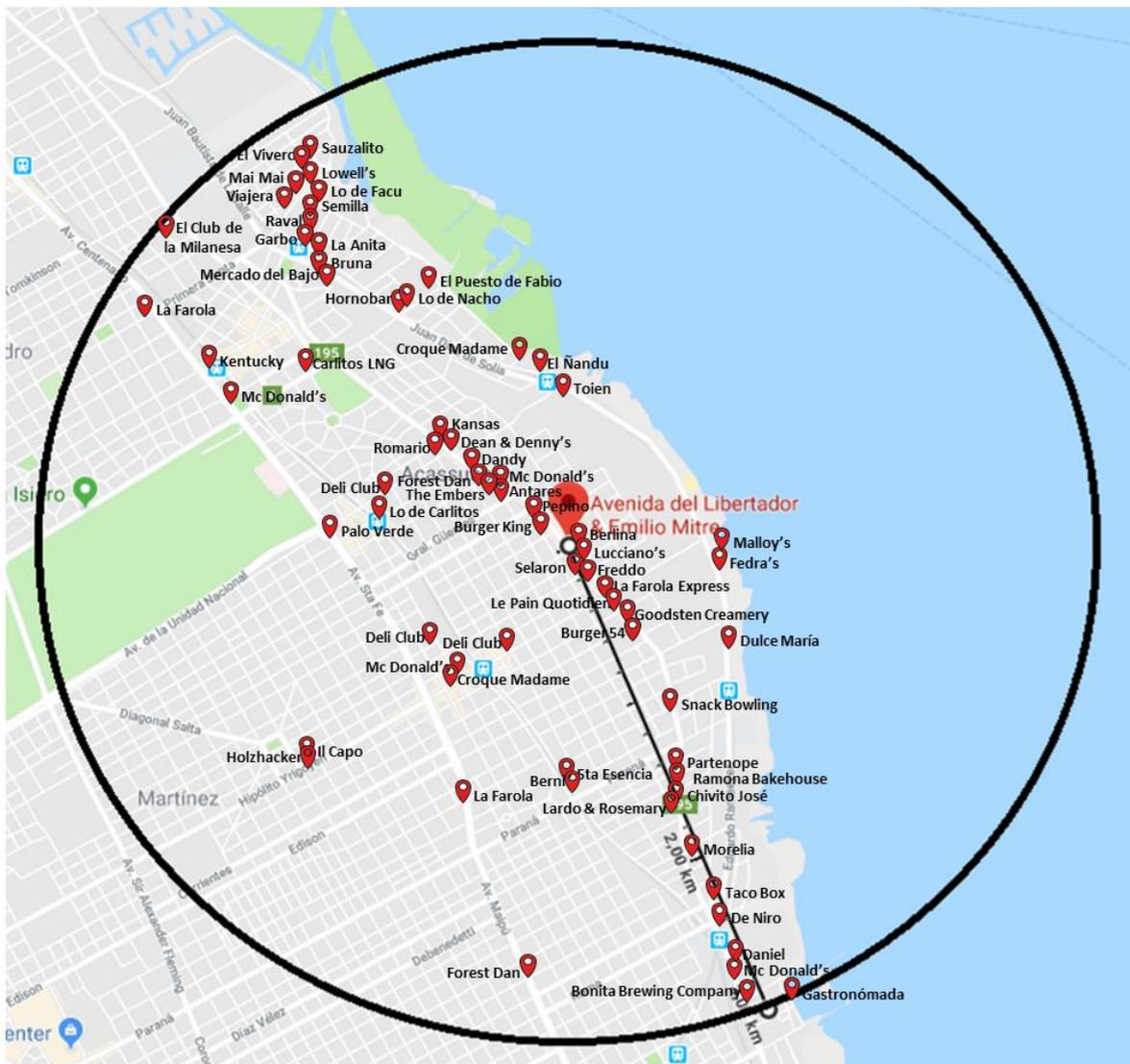
Impuestos & Gastos:

- Rentas \$ 295.- (3 cuotas al año).

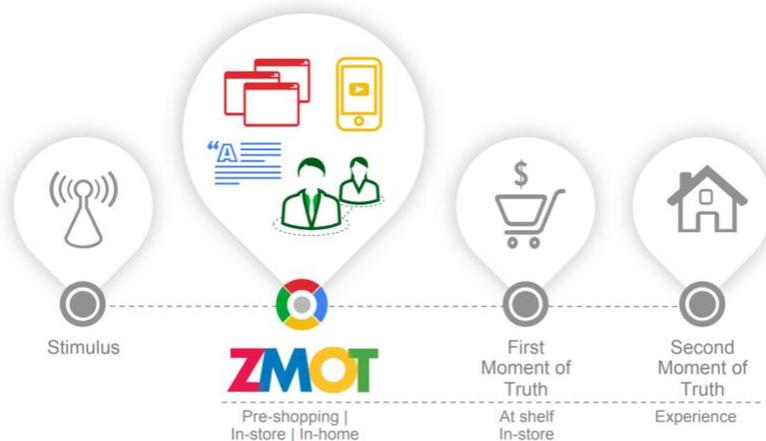
Superficies:

- Terreno: 1467 m²

Anexo 6. Mapa de competidores de la zona a un radio de 3km. del terreno.



Anexo 7. Zero Moment Of Truth (Fuente: Think With Google)



Anexo 8. Entrevistas realizadas en Gastronómada (Puerto de Olivos) y Food Fest BA (La Rural)

Gastronómada (sábado 3 de marzo de 2018)

1. Florencia (Organizadora de Gastronómada)

- *¿Cómo funciona su negocio?*

Gastronómada es un negocio que tiene base acá pero también trabajamos en eventos privados y en festivales que nos convocan para hacer los patios gastronómicos. Por ejemplo, dentro de dos semanas estamos en el festival de Farmacity.

- *¿Cómo es la selección de los food trucks?*

Primero tenes que saber la cantidad de gente que va a asistir al evento, ya sea uno público o privado. Si tenes un cliente que tiene mucha plata y quiere poner 7 *food trucks* para 50 personas, es decisión de él.

- *En un lugar público como este, ¿Cómo calculas la gente?*

Acá nosotros estamos hace dos años entonces tengo más o menos una idea de cuanta gente viene por fin de semana. En función de eso calculamos la cantidad de *food trucks*. A este evento concurren entre 3.000 y 5.000 personas por fin de semana.

- *¿Cómo calculan la cantidad de gente que efectivamente concurre?*

El estimado lo sabemos en proporción a la cantidad de comida que vende cada *food truck*. Por eso es un número bastante real.

- *¿A los food trucks les cobran un fee fijo o variable?*

Es un fee fijo.

- *¿Y todos pagan el mismo fee?*

No, tenes distintas categorías. Tenes uno que es de cerveza, los de comida, los de postre. Los de postre tienen un ticket promedio mucho menor entonces

se le hace otro precio. El vegetariano lo mismo. El público vegetariano no es tanto como el público en general.

- *¿Nunca pensaron en hacerlo variable?*

No, es difícil de controlar y nosotros tenemos una política que es que no nos subimos al negocio del otro. Cada *food truck* es una unidad de negocio separada, cada *food truck* tiene su dueño, entonces cada uno administra a su manera. Nosotros nos encargamos de la administración y de la organización de la feria.

- *A nivel legal, ¿Ustedes que les exigen a los food trucks?*

Tienen que tener seguros de responsabilidad civil y seguros para los empleados. Después también las libretas sanitarias y los cursos de manipulación de alimentos que corresponden. A nivel de habilitación, recién se está legislando y además empieza a regir la ley a partir del 1 de abril y corre solamente para Capital Federal. Para estar acá no necesitan ningún tipo de habilitación.

- *¿Y si tuvieras un evento en Capital?*

A partir del 1 de abril tendrían que estar habilitados.

- *¿Este lugar es municipal?*

Pertenece a la municipalidad de Vicente López pero es una concesión. Es un predio que le pertenece al consorcio del puerto de Olivos. Nosotros se lo alquilamos y armamos esto.

- *Imaginamos que tenes una lista o una base de datos de food trucks...
¿Cómo es el trato con ellos? ¿Tenes mucho poder de negociación?*

Nosotros decidimos quienes vienen. Depende mucho de la fecha. Por ejemplo, hay fechas como la de hoy que tenes *Apetito*, *Food Fest*, *West Food*, *Bs As Market*, pero nosotros somos la única feria que está fija siempre, todos los fines de semana, salvo que llueva. Todos los fines de semana cambian los *food trucks*, salvo dos que quedan acá fijos que son los de los organizadores (*El Peregrino* y *La Comarca*). Después el resto todos varían siempre. En realidad

es una decisión nuestra porque al estar todos los fines de semana acá, la idea es dar una propuesta distinta al que quiere volver y probar otra cosa.

- *¿Qué les proveen a los food trucks?*

Luz, convocatoria, el armado, la puesta en escena.

- *¿Es un negocio rentable, en comparación con los eventos que hacen una vez por mes en otros casos?*

Es como todo, tenes días buenos y días malos. Por ejemplo, el clima es un factor que nadie puede controlar.

- *Igual ustedes no toman ese riesgo porque tienen los food trucks que pagan el fee...*

No es tan así, también nosotros imaginate que tenemos dos organizadores que tienen *food trucks* y conocen lo que es estar del otro lado. Hay una cierta consideración. No es que un día de lluvia pagan lo mismo.

- *¿De la publicidad del evento se encargan ustedes y también los food trucks o como se manejan?*

Nosotros lo que hacemos es armar un flyer digital que se los enviamos a los *food trucks* y ellos también lo comunican en sus redes. Nuestro fuerte está en la comunicación en redes sociales, somos emprendedores. Entonces, acceder a una vía publica es carísimo, yo lo averigüé hace no mucho. Hacemos diarios, revistas. Salimos la semana pasada en Revista Lugares. Lo digital es lo que la gente está viendo. Tenemos 55.000 seguidores en Facebook y casi 17.000 en Instagram. Es un montón pero se cultivó durante todo este tiempo.

[...]

La organización lleva mucho tiempo, contratar las bandas, contratar los artistas, las marcas que vienen y que apoyan, los *food trucks*, el personal de armado, las mesas, todo.

- *¿Cuánto tiempo antes le confirman a los food trucks? ¿Cómo es ese proceso?*

Yo como tengo una feria todos los fines de semana planifico hasta con un mes de anticipación, porque sino te volvés loca. Además tratamos de mantener un perfil de *food trucks*, fijate que todos los que están tienen una estética, una identidad. Tratamos de que todos los que están sean llamativos, atractivos. Después está en que el producto sea bueno y que no se pisen entre sí.

Lo primero que les pido son fotos del *food truck* y el menú. Si el *food truck* me parece lindo, después miro el menú. Si me empalma con algo de lo que a mí me está faltando, lo que necesito, lo que quiero sumar, entonces ahí lo convoco. Pero buscamos mucho que sean *food trucks* lindos atractivos, prolijos, ordenados, comprometidos. Hay muchos que te dicen que vienen y después te fallan. Si te falla uno, fuiste. Te queda el lugar vacío.

- *¿Tenes una lista de preferidos?*

Obvio. La mayoría están todos acá. Además pensá que laburas toda la semana para esto. Y tenes que venir acá el fin de semana. Te perdes de cumpleaños, salidas, un montón de cosas. Por eso es fundamental que los que vengan a trabajar acá también tengan buena onda. Si no la hay, es como que no encaja y se nota. Tiene que ser gente que entienda que el negocio es así, hoy puede estar bien y mañana puede estar mal. Es la que toca.

- *¿Qué variables son las que más afectan tu negocio?*

Bueno las otras ferias, el clima.

- *¿Los contratos con los food trucks son por el fin de semana?*

Sí, es por fin de semana y el que se porta bien, vuelve. El que se porta mal, o no vuelve o viene poco.

- *¿Cómo manejan el tema de las marcas que vienen acá?*

El tema de las marcas es otra cosa. Tenemos como sponsor principal a Sol, la cerveza. Gilly es la primera vez que viene, Diagnostico Maipú también. Ellos vienen y hacen lo suyo pero es otro trato. Es el alquiler del espacio, es distinto. Las marcas necesitan acercarse a los consumidores de maneras distintas.

- *¿Cómo funciona con el sponsoreo de Sol?*

Les dan producto a los *food trucks*, le ponen un precio y ellos ganan una comisión.

- *¿Cómo se define la ubicación de los food trucks?*

Todo tiene un sentido, la idea es que no se pise tanto carne con carne. Por ejemplo, este es de hamburguesas, el de al lado choripán, el de al lado comida española, bondiola y después pizzas. También vamos viendo el tamaño de los *food trucks*. En el medio tenes los que son más pocket, para que se vean más. El centro es el lugar más codiciado.

- *¿Cada food truck define el precio?*

Sí, igual son todos muy criteriosos. Si pones un precio muy alto, probablemente pierdas más vos que yo.

- *¿Como ves esto vs los nuevos lugares con stands de comida fijos, tales como el nuevo patio gastronómico de Costanera Norte?*

El *food truck* en este formato te invita a quedarte. He ido a Apetito, Food Fest a conocer. La verdad es que a mí me gusta esto. Este lugar tiene algo que no tiene nadie: el puerto. En el caso de los containers, son containers. No te dicen nada. Acá, cada uno de los *food trucks* tiene su estilo y eso te hace a la decoración de la feria. Al menos así lo entendemos nosotros.

- *¿Cómo hacen para calcular la cantidad de food trucks?*

Soy muy mala con los números, pero como te das cuenta que hay que agregar más? Cuando hay *food trucks* que se quedan sin comida.

2. Jorge (El Peregrino)

- *¿A cuánta gente atienden?*

En un día bueno atendemos a 300 personas por evento. En un día malo 80-100 personas. Depende mucho del *food truck*.

Hay que tener en cuenta que cuando hay una cola de 60-70 personas, hay que cortar teniendo en cuenta que atrás hay 3 personas. El gran cuello de botella son las papas fritas. El resto lo traes pre cocido.

3. Daniel (Old German)

- *¿Ustedes están siempre en este tipo de ferias?*

Sí, estamos todos los fines de semana. Si no es acá estamos en alguna otra feria o en eventos como casamientos. Ahora vamos a estar habilitados para salir a la vía pública. Inicío el trámite y me piden un par de cositas que tengo que modificar para habilitarlo. El Gobierno va a dar solo cinco sectores: Caballito, Palermo, Patricios, un lugar en Madero y un lugar que va a ser en provincia que no sé cuál es.

- *¿A cuánta gente atienden por evento?*

Depende mucho del día. La semana pasada vendimos 300 porciones en una hora y media. Hoy no vendimos ni 50. En general, para un evento como este vengo preparado para 600 porciones para todo el fin de semana (viernes, sábado y domingo). Antes era un poquito más y ahora bajo el nivel de consumo.

- *¿Por qué crees que bajó el consumo?*

Es lo mismo que nos preguntamos nosotros. Ya lo hablamos con la feria. Pensamos que la feria le tendría que poner un poco más de publicidad, un poco más de fuerza. He ido a la rural, que mete muchísima publicidad y no le fue bien. He perdido cuatro veces. En cambio, acá nunca perdí plata.

- *Ahora vimos que hay uno fijo en Costanera, ¿Les serviría?*

Donde están los containers... Lo mismo pasó en Caballito con El Patio de los Lecheros, dicen que ahora remontó. Todas las veces que he ido ahí, no me sirvió. Primero no te dejan llevar el camión, tengo que llevar todo un equipo y montar mi local provisorio por un fin de semana ahí. La idea mía es ir con el camión, moverme arriba de esto y no tener que hacer esa logística.

- *¿La organización te cobra un fee fijo o variable?*

Fijo. En los únicos lugares que cobran variable son en los recitales que cobran por porcentaje. Acá te cobran 13 y en la rural 25 por fin de semana. Es eso,

vendas lo que vendas. Por ejemplo, en el Lollapalooza te dan tickets y así llevan el control.

- *¿Que necesitas para estar habilitado?*

A mí me exigen agua caliente, dos bachas... Todos los camiones funcionan con electricidad.

- *¿Pueden vender alcohol libremente?*

Sí, puedes vender. Obvio no a menores de 18 años, pero si lo habilitas puedes vender cualquier categoría, tragos, cerveza tirada, etc. Nosotros llevamos por llevar, pero en eventos en donde esta Patagonia u otras marcas, competir con ellos es imposible.

4. Rubén (Sabor a Pueblo)

- *¿Es un negocio rentable?*

Si, vivimos de esto. Hago publicidad (retoque digital) y en los fines de semana hago esto. A medida que se hagan buenos eventos es rentable.

- *Un día con mucha gente, ¿A cuántos atienden?*

Podes vender 80 combos por día. Estuvimos en fiestas de cervezas en donde vendimos 500 combos. Por ejemplo, en una fiesta de cerveza en Patio de los Lecheros que estuvo Maxi Trusso, ahí explotó. Todos los carritos tenían muchísima cola y nos quedamos sin mercadería. El sábado que estuvo él, metimos 300 combos en dos horas.

- *¿Te da la capacidad para hacer tantos combos?*

Si, viene todo pre cocido y se termina ahí en el momento. Promedio atendemos a 500 personas en un fin de semana.

- *Para esos casos, ¿Necesitas la habilitación del gobierno?*

Necesitas curso de manipulación de alimentos, libreta sanitaria, AFIP, todo eso. Pero eso era con containers, llevás tus cosas y ellos te dan el espacio, luz (es

todo eléctrico). Tienes que llevar todo vos, planchas, freidoras, freezer, heladeras. A nosotros nos conviene ir con el tráiler porque está todo armado.

- *¿Acá te cobran un fijo o variable?*

Un fijo. Igual, todas las ferias cobran distintos. Por ejemplo, la West te cobra un poco más. En general, te cobran entre los 10 y los 15, más o menos. El fee incluye luz, espacio, las mesas. Está todo incluido en el fee. Nosotros solo traemos el tráiler.

- *¿Qué opinas de este evento fijo, todos los fines de semana?*

Si, sirve. Para mí, a todos los eventos que voy les falta difusión, no sé como llegaron ustedes a este evento. Mucha gente llega acá y te dice: "qué lindo que está esto, ¿cuando están?", llegan muy de casualidad. Es una crítica que le hago a todos los organizadores.

- *Cuando les sirve más estar, ¿Al mediodía o a la noche?*

En verano a la noche pero en invierno de día.

Food Fest BA (domingo 3 de junio de 2018)

1. Santiago (Murdock)

- *¿Les varía la demanda de acuerdo a la feria o la zona?*

Depende mucho la zona por los clientes que vienen. Para un nene, es solo una hamburguesa con queso, sino es más elaborado. Cambia también según el barrio, hay que ir modificando un poco. Hay lugares que te compran y ni miran el precio, y hay otros que preguntan el precio y después ven si compran.

- *Y los precios, ¿Varían o son fijos de acuerdo a la zona?*

No, mantenemos los precios fijos, pero hay muchos que si lo hacen de cambiar los precios, no es que bajan en los lugares más tranquilos, sino que los suben por ejemplo cuando vienen a Palermo. Nosotros lo que sí cambiamos un poco es el precio de la bebida a veces.

- *¿Cómo se manejan con el tema de la bebida?*

Es variable, en cada feria cambia. Acá por ejemplo la bebida puedes vender lo que quieras, en Palermo te dan las bebidas ellos, en Gastronomada te dan la cerveza por acuerdos con Sol, pero en todas te dan un margen.

- *Para estar en esta feria, ¿Pagan un monto fijo o variable?*

Es un monto fijo por el fin de semana entero.

- *¿Qué les exigen las ferias a ustedes?*

Las habilitaciones sanitarias, que el vehículo tenga la VTV, un seguro de no repetición (para que el trabajador no pueda ir contra la feria, solo contra el *food truck* si pasa algo). Exigen bachas, agua caliente, pero no lo exigen tanto. También necesitamos empezar a conseguir la habilitación de los *food trucks* que es algo nuevo.

- *¿Qué les tiene que proveer la feria?*

Agua, yo voy a tener que abastecerme con agua de acá. Después electricidad para que yo conecte mi *food truck* porque después de la habilitación no van a quedar *food trucks* a gas, es todo eléctrico. Nos piden que le pasemos el consumo de energía, para que ellos estén preparados para proveernos, aunque tienen sus electricistas propios que lo estiman, porque imagínate que nos conectamos, salta una térmica y chau toda la feria. Por ejemplo el mío consume más o menos 5,8kw cuando prende. Si tienen un generador, ellos lo nivelan en las distintas entradas y en las redes.

- *En cuanto al abastecimiento de comida, ¿Es por día, o buscan durante el día?*

Las ferias lo que hacen es que para trabajar sábado y domingo, instalas el camión el viernes a la tarde, y como te dan luz, tenes tus heladeras funcionando. El 90% ya venimos con los productos, algunos los traen después si es menos volumen.

Todos los días puedes traer comida a la mañana, por ejemplo acá en La Rural que es un poco más organizado, puedes traer comida hasta la primera hora después de la apertura. Cuando estas en la calle es mucho más fácil.

- *¿Qué pensas de la selección de food trucks?*

Es importante ver que no se repitan comidas, porque acá hay mucha repetición como verán, pero por ejemplo Gastronómada lo hace muy bien a eso. Yo que vendo hamburguesas y hay muchos, solo me pueden invitar una vez al mes para no repetir hamburguesas, pero esta bueno porque sabes que cuando vas, sos el único. Acá de 15 *food trucks*, 6 deben vender hamburguesas. Por ejemplo, en el hipódromo de Palermo que se hace una vez por mes es muy buena, no sé qué hacen bien pero suma la ubicación y se ve desde la calle. No sé si hacen muy buena comunicación, pero mira, el que más cartelero mete por ser acá en La Rural es este, y mira, no sé que les está pasando.

- *El lugar físico donde te toca, ¿Es por orden de llegada o es algo que arregla la feria?*

Te van acomodando, si pateas un poco te pueden cambiar de un lugar al otro. Yo vendo, el lugar no te cambia tanto, puede variarte un poco si tenes otro de hamburguesas al lado, pero tampoco tanto. Pero no es que pagas un poco más por estar en cierta ubicación.

- *¿Cuánto vendes por día más o menos?*

Eso es muy variable, que se yo, depende mucho de la gente que viene. Te lo hago al revés, en el total de la feria, para irme un poco arriba, tengo que vender por lo menos 65 números. Y a partir de ahí ya es casi todo ganancias. Pero depende mucho, ayer sábado por ejemplo fue un día muy flojo, \$20.000 pesos, no llegas a pagar el fee. Pero por ejemplo el fin de semana pasado hice \$35.000 el sábado, pero es muy difícil determinar bien el por qué.

2. Germán (Brat 508)

- *¿El fee para participar de la feria es fijo?*

Acá sí, son bastante estrictos con eso, lo tenes que pagar durante la semana, porque sino no participas. Pero después tenes algunas ferias un poco más medianas de estructura, que te dicen “chicos la feria no fue tan bien, te restamos cierto porcentaje del fee acordado”.

- *¿Cómo es el tema de los lugares?*

Eso lo arma la feria, no nos metemos nosotros. Llegamos y te indican el lugar y listo. Por ejemplo la otra vez que fue afuera, daba el sol de un lado y del otro no, y nosotros vimos más ventas, e hicimos el comentario de que nos gustaría estar del lado ese, o no tan en la punta. Pero la verdad que la ubicación no te cambia tanto porque la gente entra, pega la vuelta y después decide a cual ir, por lo que ven todos.

Lo que si cambia mucho es quien está en la feria, porque por ejemplo dicen que hay ferias en las que van los de Locos x el Asado, que hay filas tremendas, porque venden choripanes a \$80 y tienen el nombre.

- *¿Cambian los precios de acuerdo a la feria y a la zona?*

No, la verdad es que no, aunque arrancamos hace poco. Igual si te fijas todos los precios están más o menos parecidos, algunos tienen opciones un poco más caras pero también una económica. Nosotros pensa que tenemos un solo producto, la salchicha, aunque de distintos gustos, asique el precio es el mismo y varia si es con o sin papas y con o sin bebida.

- *¿Cómo hacen con el abastecimiento?*

Depende mucho, nosotros hoy por ejemplo tenemos el local muy cerca entonces si nos falta vamos y buscamos, pero por ejemplo estuvimos en Gastronómada el fin de semana pasado y tuvimos que empezar a decir que no había más de varios gustos, y nos quedamos solo con salchichas de pollo. Pero no fue malo, porque se vendieron todas las que quedaban y todos estaban comiendo salchicha de pollo!

- *¿Qué tiene de distinto Gastronómada? ¿Qué los diferencia?*

El lugar es muy lindo, ahí en el Puerto de Olivos, y depende mucho del clima, que estuvo re lindo. Encima es un poco más amigable con la gente, esta es un

poco más sería digamos, tenes que venir hasta acá, ver donde estacionar, el estacionamiento es pago, llegar hasta acá adentro, y demás. La otra es como que vas pasas te comes algo, hay juegos para chicos. Están haciendo cosas con pantallas por el mundial.

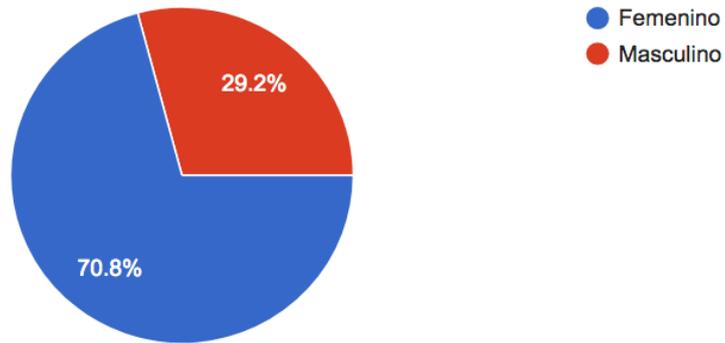
- ¿Les gustan que haya shows? ¿Aumenta las ventas?

Yo pensaba que no, pero parece ser que sí, que hay mucha gente que viene por eso, por ejemplo la vez pasada acá hubo de rock nacional y vino mucha gente. A mí personalmente no me influiría si iría a comer, pero parece que a la gente le gusta. El tema de los juegos para los chicos también es un tema bueno.

Anexo 9. Encuesta realizada a consumidores finales para la investigación de mercado.

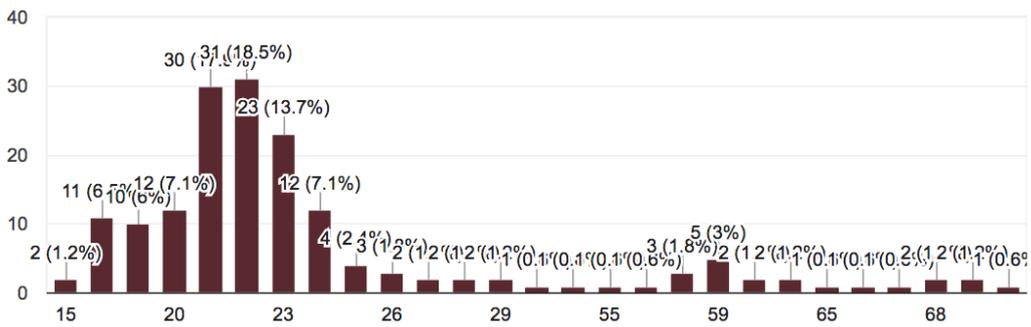
Sexo

168 responses



Edad

168 responses



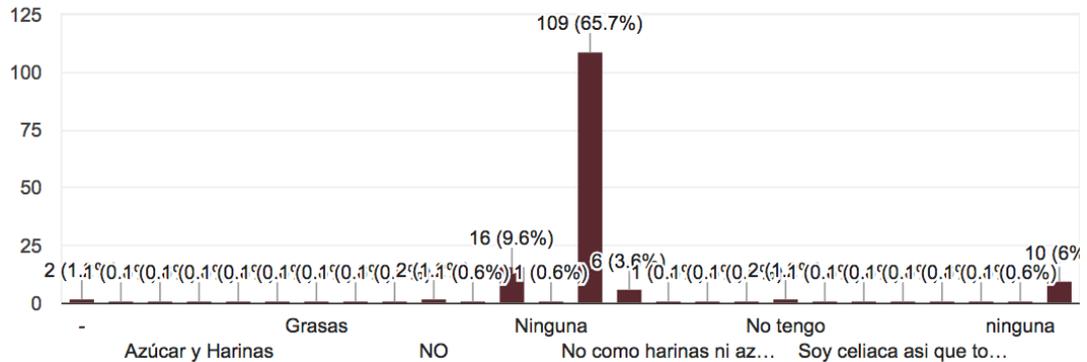
Localidad

168 responses

San isidro (16)
Beccar (10)
San Isidro (9)
Caba (9)
CABA (9)
Martinez (8)
Pilar (7)
Olivos (6)
San Isidro (5)
Tigre (5)
Boulogne (4)
Capital Federal (4)

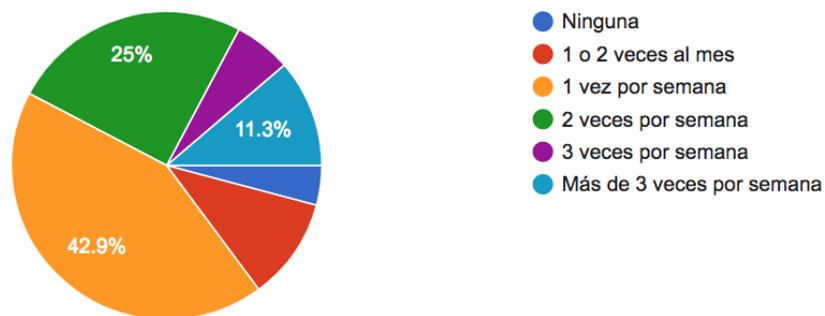
¿Tenes alguna restricción alimenticia? ¿Cuál?

166 respuestas



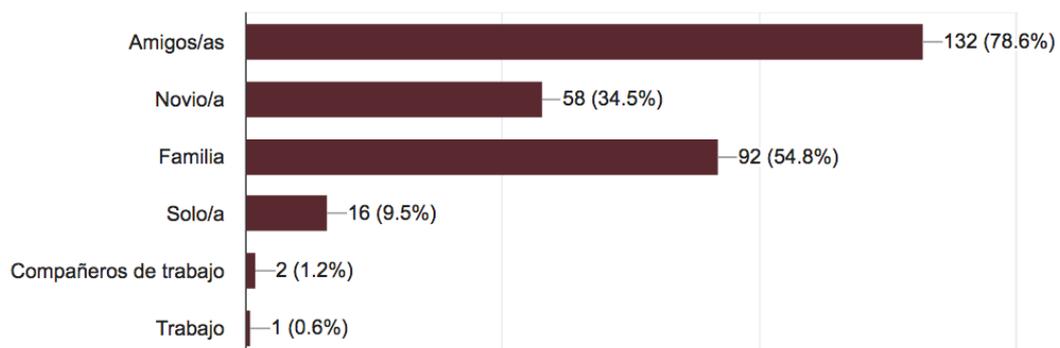
¿Cuántas veces salís a comer afuera en la semana?

168 respuestas



Generalmente, ¿con quiénes salís a comer afuera?

168 respuestas



¿A qué lugares acudís con mayor frecuencia? Mencionar por lo menos 3 opciones.

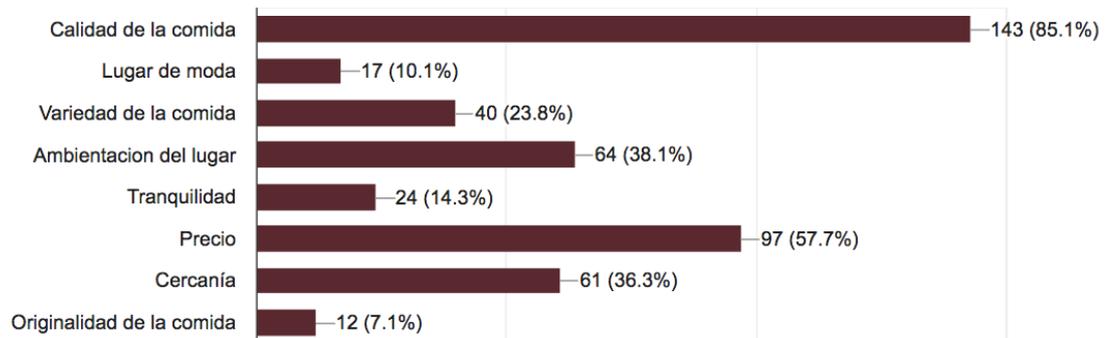
168 responses

La tradicional, facultad y supermercado (2)
Burger king (2)
Club Belgrano, Parrilla Cramer y restaurante Fiera (2)
Lowells, Lo de Facu, La Batarazza
Bruna, lowells, orione
Restaurants, bares, pizzerias
Bruna, El Ñandu, Kansas
Mc Donald, cervecerías, restoranes
Le pain quotidien, tea connection, cobarde
Kansas, deli, dandy
Lo de facu, burger joint, kansas
Bares

¿Qué valoras más al elegir un lugar?

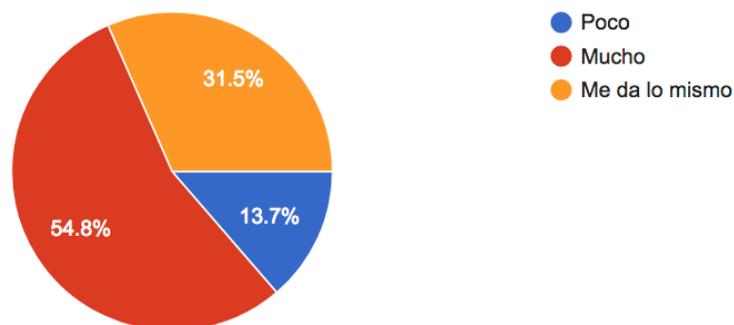


168 responses



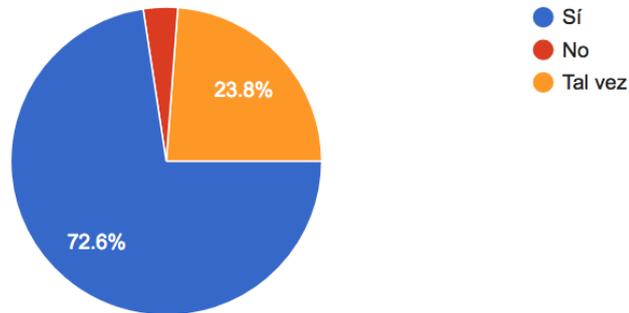
¿Cuánto valoras la variedad de comida?

168 responses



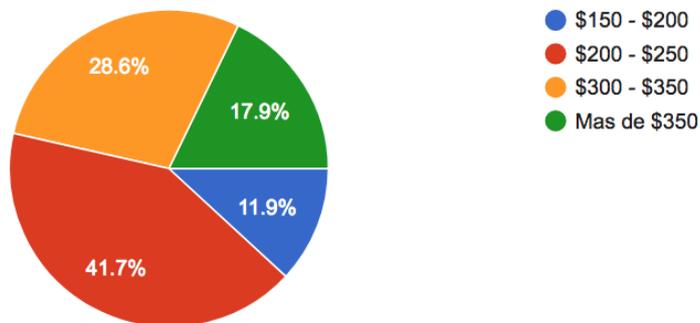
¿Estarías dispuesto a acudir a un lugar que reúna diferentes cadenas de restaurantes?

168 responses



¿Cuánto estás dispuesto a pagar por salir a comer afuera?

168 responses

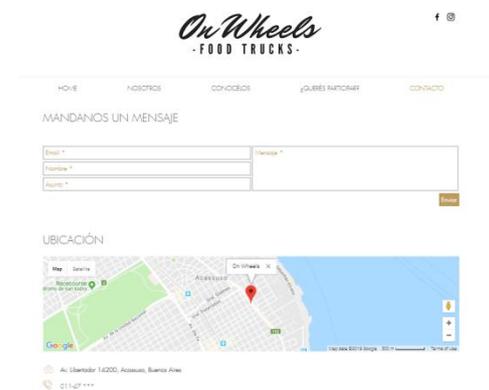


¿Qué soles comer cuando salís? Mencionar 3 opciones.

168 responses

Pastas- ribs- sandwich's gourmet (2)
Pizza, sandwich, wrap (2)
Pizza , hamburguesas, pasta (2)
Carne asada, pollo o pastas (2)
Hamburguesa, pastas, carne
Hamburguesas, pasta, ensalada
Hamburguesa, pizza, tartas
Ensaladas/wraps/pastas
Milanesas, pastas y hamvurgursas
Especialidad del lugar. Pasta. Algo con salmon. Ensalada rica
Ensaladas, carne
Hamburguesa, carne asada, pasta

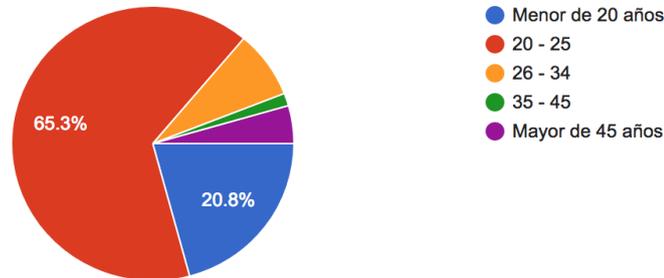
Anexo 10. Página web - <https://onwheelsfoodtrucks.wixsite.com/onwheels>



Anexo 11. Encuesta realizada a modo de PMV a consumidores finales

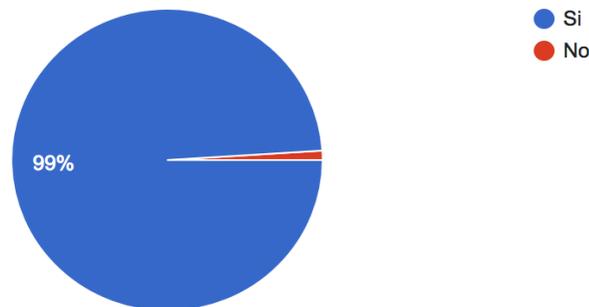
¿Cuántos años tenés?

202 respuestas



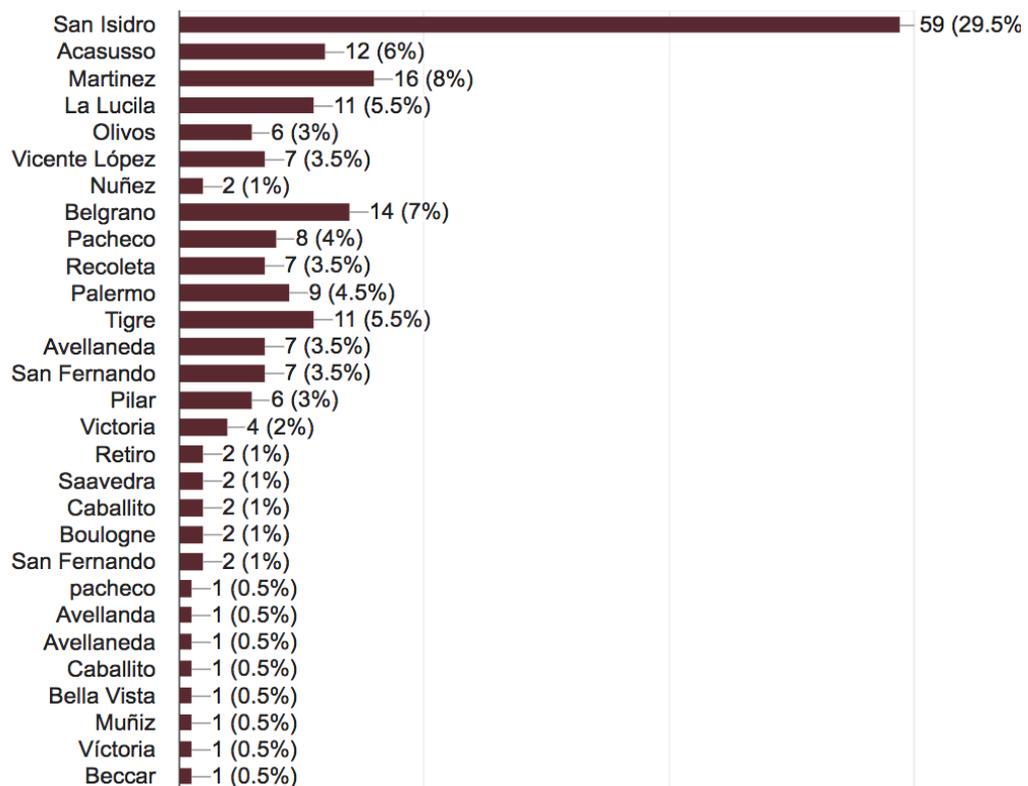
¿Vivís en AMBA? (CABA y GBA)

202 respuestas



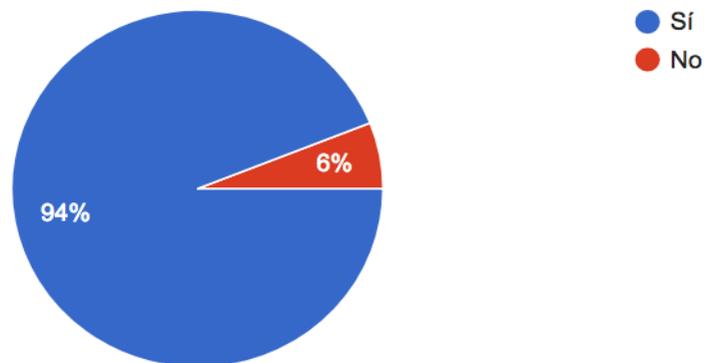
¿Dónde vivís?

200 respuestas



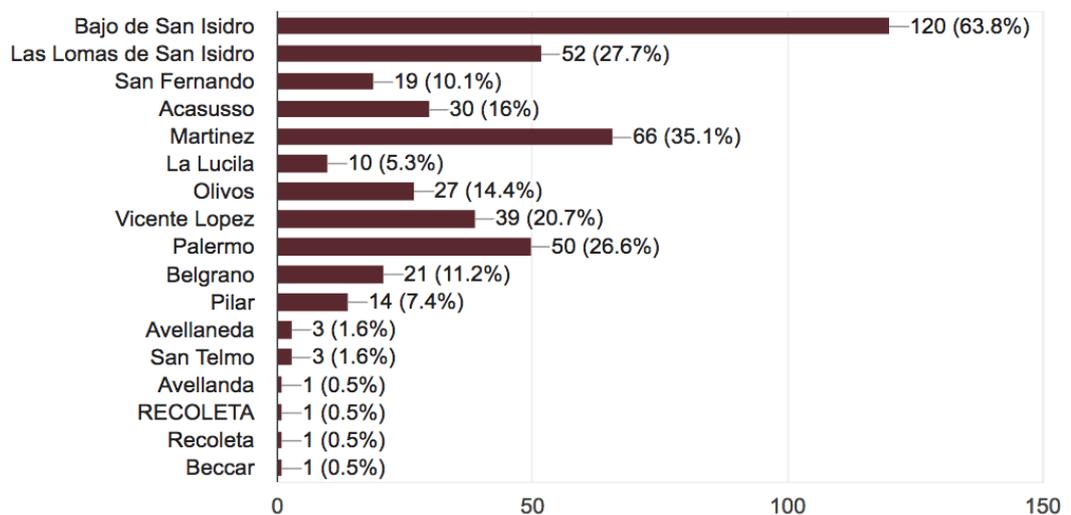
¿Irías a un lugar que reúna distintos food trucks?

200 responses



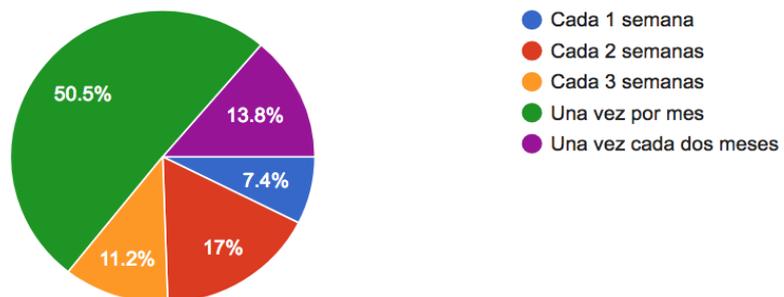
¿A qué localidad irías con más frecuencia a esta propuesta? (Máximo 3 opciones)

188 responses



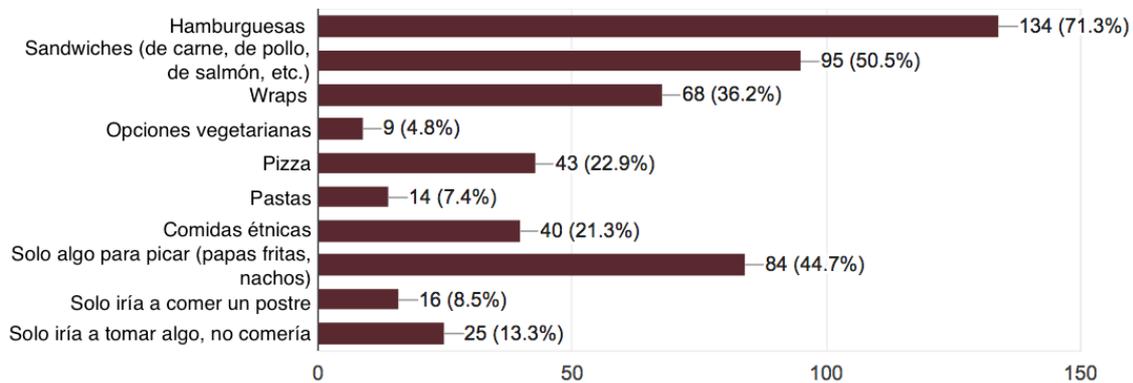
¿Cada cuánto te gustaría que cambien los food trucks del lugar?

188 responses



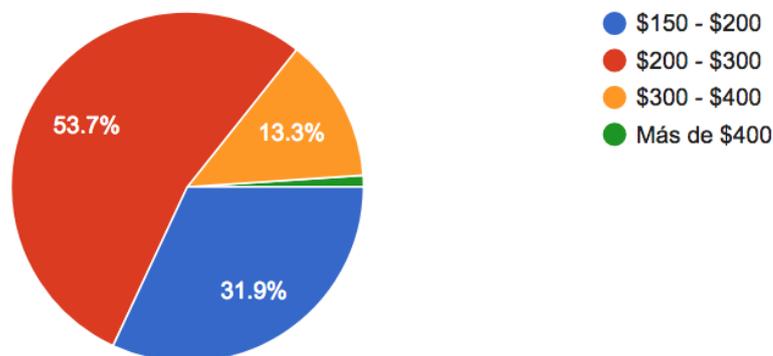
Si asistieras a este lugar, ¿qué comerías? (Elegí como máximo 3 opciones)

188 respuestas



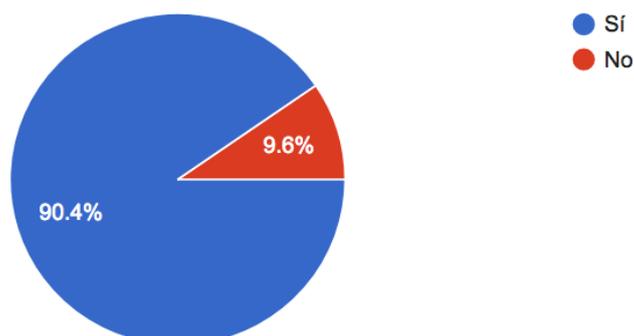
¿Cuánto gastarías en una comida y bebida en este lugar aproximadamente?

188 respuestas



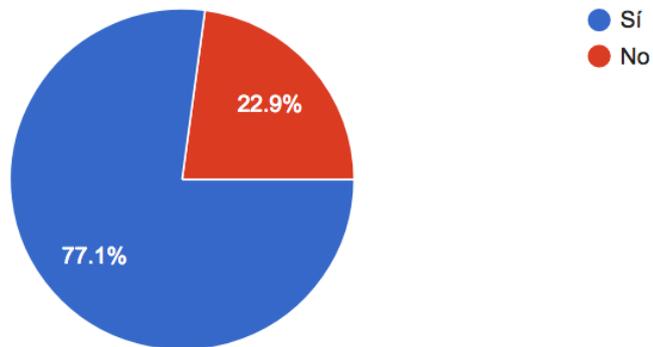
¿Te gustaría que haya semanas temáticas de comida y bebida?

188 respuestas



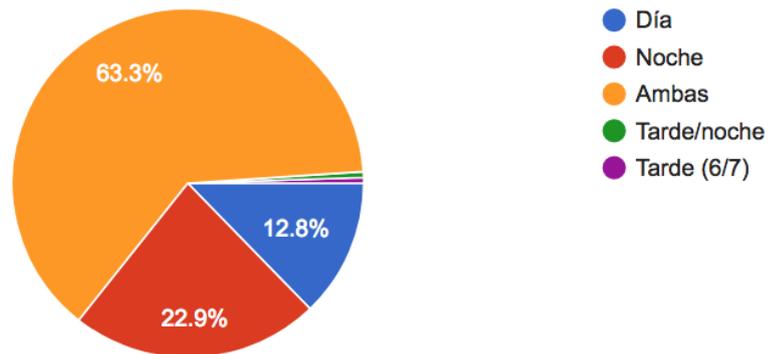
¿Te gustaría que haya shows en el lugar?

188 responses



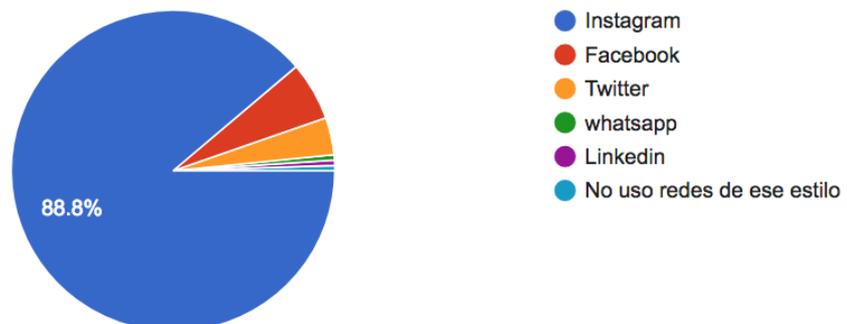
¿En qué momento del día irías?

188 responses



¿Qué red social usas con mayor frecuencia?

187 responses



¿Seguís a influencers? Nombrá los más relevantes según tu criterio personal

188 responses

Santi maratea, belu lucius, stephanie demner, tupi saravia
No mucho
ROsello
No.
Stephanie demner
Belulucius muymona tricoco mindgapchica
Imqueena, chiara ferragni, nanainseul
Belu lucius, grego rosello
Belu lucius, grego rosello, mike chouhy, santi loker, vito basso, valentina zenere, tupi saravia, tricoco, sofiadegrecia, barbie, coco halle, nlorenzozon, jimena baron, delfi merino
Belu Lucius, Tupi Saravia
Other (3)

¿Seguís a instagrams de comida? ¿Cuáles?

188 responses

Cuchinare (2)
Soyummy tastemade (2)
Locos x el asado (2)
atruckon, simplemarket
healthyfoodie.101
Belu lucius
The Healthy Blogger, Inutilisimas, Recetas veggies
De videos de comida fácil, opciones fit,
Irresistable food
Tasting buenos aires
Tastemade (de distintos paises), buzzfeed, cook grimaldi, inutilisimas, flavor god
El de la sal

Anexo 12. Imágenes que se le proporcionaron a los encuestados.

PREGUNTAS

RESPUESTAS

202

¿Irias a un lugar que reúna distintos food trucks? *

Un lugar fijo que tenga distintos food trucks que ofrecen alternativas de comida, bebida y postres, con una ambientación atractiva para quedarse a comer o tomar algo con amigos.

Sí

No

Imagen 1



Imagen 2



Anexo 13. Encuesta realizada a modo de PMV a *food trucks* en Food Fest BA

Nombre

10 respuestas

Simon
La Societé
Helados Italia
Rocking Chips
Freddys
Mudrock
Aram
Brat
Hoboken Burguer
El patron. El Fer a veces es caro porque las ventas de cada evento varían. Para que nos vaya normal tenemos que vender 250 por día. Lo ideal sería 300 por día

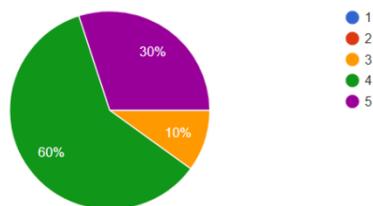
Además del food truck que haces durante la semana?

9 respuestas

Solo va a ferias. El hermano es del doble tamaño (pick nick). Está fijo en San Fernando, en parque náutico todos los fines de semana.
Es imposible vivir de esto. Tienen buenos shows pero la gente no viene mucho. Influye mucho el entorno. Restaurante en pinamar
Tienen una heladería. Ya estuvimos en algo fijo y no funcionó.
Ya participan en nordelta y están todos los días de la semana.
Puede ser que en la semana haya eventos privados
Recién la ciudad da puestos fijos en la semana. Tengo cabañas en la costa. En la semana trabajo de esto.
Solamente con food truck, van a abrir pronto un local. En la semana tienen dos o tres días de preparación
Estamos los fines de semana en ferias, eventos en empresas. Durante la semana somos de los primeros food trucks habilitados de la ciudad y la idea es trabajar durante la semana. Trabajo de producción en la semana y vendemos en mayorista a restaurantes, bares, cervecerías, etc. Propuesta: habría que ver, cuando se hacen muchos días también la gente pierde interés pero siempre buscamos la forma de vender más en nuevos lugares
Generalmente está parado salvo que haya algún evento privado, sino cada uno tiene su profesión

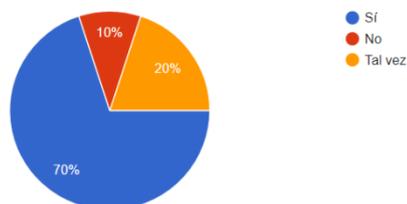
A cuantas ferias vas por mes?

10 respuestas



Te gustaría participar?

10 respuestas



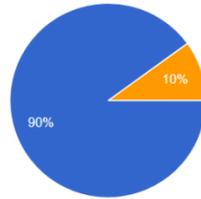
Cuanto te cobran por feria

1 respuesta

25.000 sábado y domingo

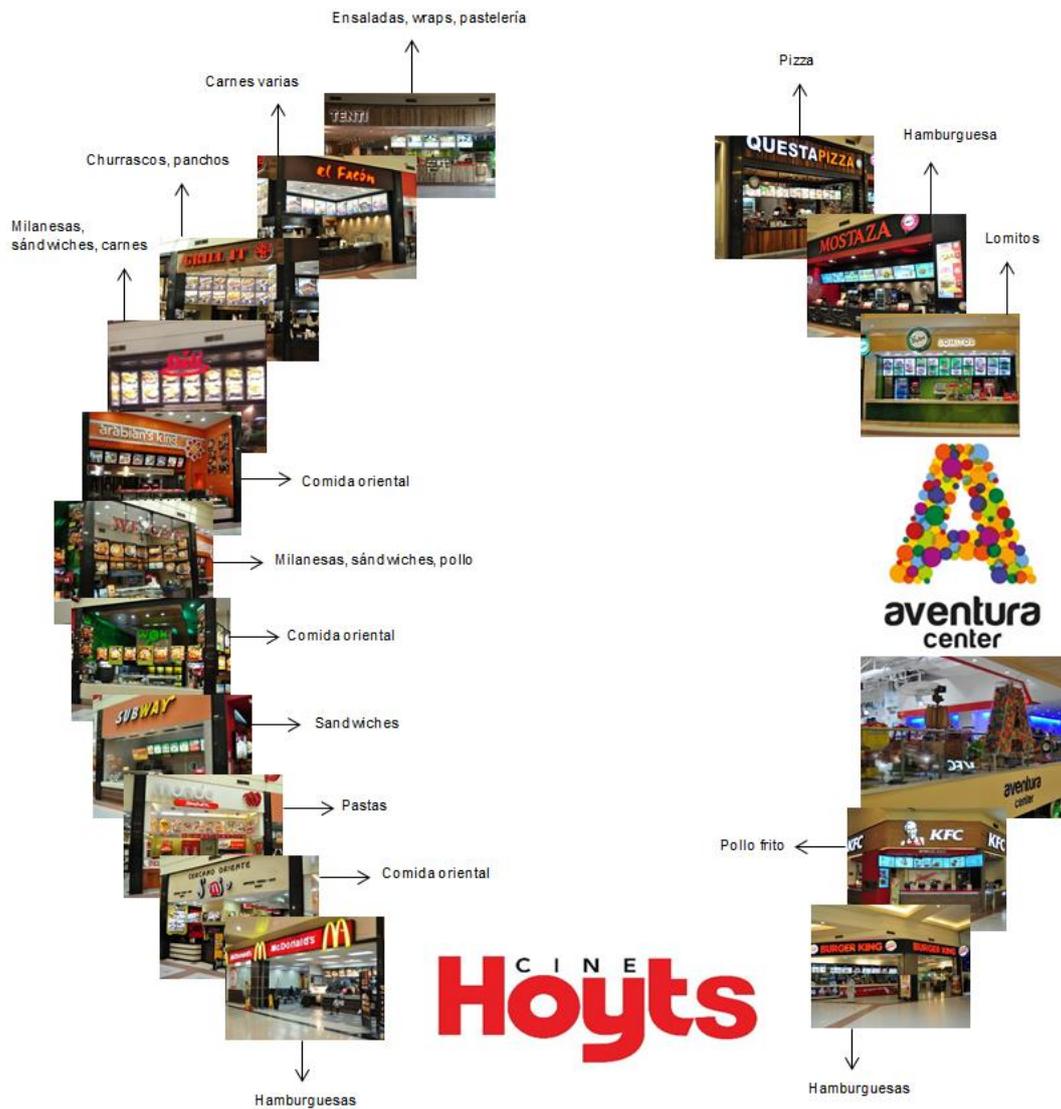
La zona te afecta el nivel de ventas?

10 respuestas

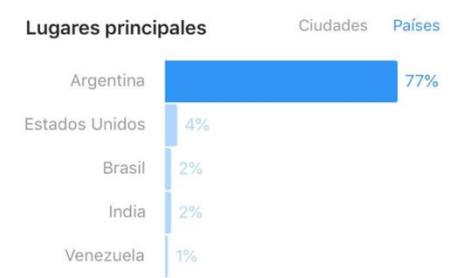


- Sí
- No
- Tal vez

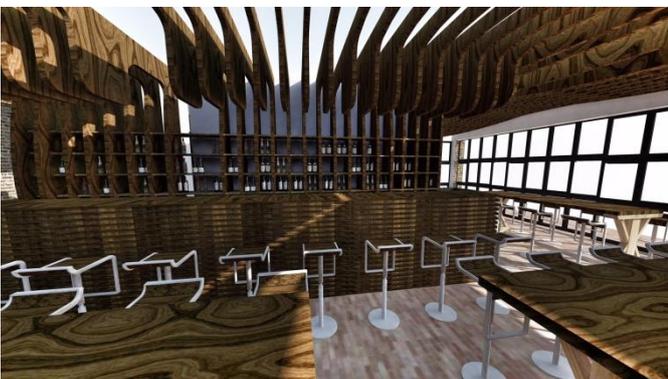
Anexo 14. Plano del patio de comidas Unicenter (Fuente: elaboración propia).

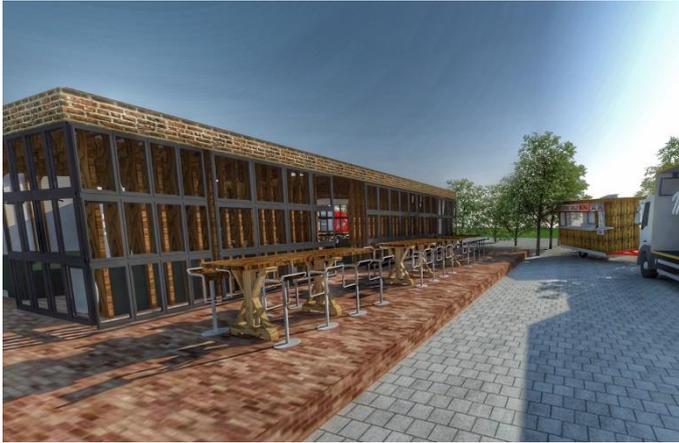


Anexo 15. Datos estadísticos de la cuenta de Instagram @bitingbaires.



Anexo 16. Imágenes del predio





Anexo 17. Entrevista realizada a Joaquín Pietranera, socio de Lowell's.

- *¿Cómo fue la evolución del negocio?*

Desde que abrimos fue un “boom”, y después se estabilizó, pero sigue siendo bastante fuerte, sobre todo los jueves, viernes y sábados. Pero por suerte, dada la temporada baja del año pasado, al ser “la novedad” la pudimos sobrellevar. En temporada alta se regularizó a lo que es hoy en día.

- *¿Cuántos cubiertos venden por día, y de cuanto es la capacidad legal del local?*

Calculá que viernes y sábado a la noche vienen 400 a 450 personas por día. Los demás días un poco menos, aproximadamente 50/80 personas. Mediodías solo abrimos sábados y domingos y también, más o menos la misma cantidad de gente. Tenemos la capacidad legal de 155 personas, esto es un tema con la municipalidad, porque entran bastantes más. Por eso tuvimos que poner un guardia que contabilice las personas que entran y que se van.

- *¿Les afecta la estacionalidad? ¿Y las condiciones climáticas?*

Estacionalidad hay, pero no creo que nos afecte demasiado por la propuesta que tenemos, que creo es bastante única en la zona. La gente sale más en verano obviamente, pero creo que en invierno sigue saliendo y si tiene que salir a algún lugar terminan viniendo a acá por que ya lo conocen y es único, así que no nos vemos demasiado afectados por la estacionalidad.

Lo mismo con el clima, si bien el sol y el calor son los grandes amigos, hemos tenido el local explotado en días fríos y de lluvia. Sí se ve muy afectados los mediodías por el clima: si hace mucho calor la gente prioriza juntarse y pasar el día en una pileta que salir a comer, y lo mismo si llueve, la gente prioriza quedarse. Los mediodías para que se llene tiene que haber sol y no mucho calor.

- *¿Qué los diferencia?*

En resumen creo que en lo que es Zona Norte es bastante única la propuesta, no hay otro patio cervecero que tenga las mesas comunitarias. A lo sumo el Galpón de Tacuara, por eso la gente sigue eligiendo venir. Por la propuesta, por el servicio y por la onda del lugar.

- *¿Qué habilitaciones tienen?*

En cuanto a habilitaciones, estamos habilitados como restaurant, lo que nos limita a estar abiertos hasta cierta hora. Después sacamos el REBA, que es la habilitación para poder vender alcohol.

- *¿Y en cuanto a los servicios? ¿Y los impuestos?*

Mensualmente pagamos servicios como cualquier local, como agua, luz y otros, e impuestos municipales normales. Lo único distinto que pagamos se llama AADI CAPIF que es un impuesto para poder pasar música.

Anexo 20. Presupuesto para la construcción

PRESUPUESTO				13.618 \$/m2			
ITEM	CANT	PRECIO POR U	PRECIO TOTAL	ITEM	CANT	PRECIO POR U	PRECIO TOTAL
1 TRABAJOS PRELIMINARES				9 ARTEFACTOS SANITARIOS			
Replanteo, demoliciones y alquiler volquetes	gl	89497	89.497	Colocación artefactos	8 un	1.067	8.538
2 AISLACIONES				Colocación de accesorios	8 un	124	990
Sobre contrapiso y paredes	gl	1	12.356	Colocación de griferías	8 un	1.157	9.252
3 REVOQUES				Artefactos Sanitarios	gl	39500	39500
Grueso b/revest.	304,4 m2	210	63.856	10 LIMPIEZA Y AYUDA DE GREMIOS			
Con textura	43,8 m2	450	19.742	Limpieza	gl	1	21.579
4 REVESTIMIENTOS				Ayuda de gremios	126 m2	252	31.782
Porcelanato rústico	8,18 m2	569	4.655	11 INSTALACION SANITARIA Y GAS			
Mármol y vidrio	35,67 m2	5.600	199.752	Baño completo	2 u	89300	178600
Colocación mesadas	4,09 m	311	1.270	Cocina	1,5 u	25.109	37.663
Mármoles	gl	8.500	8.500	De cocina y termotanque	1 u	40934	40934
5 CIELO RASOS				12 INSTALACION ELECTRICA			
Susp. Cleaneo Acustik	126 m2	626	78.950	Boca de iluminación y toma 70 u		1.097	76.824
6 CONTRAPISOS Y CARPETAS				Boca de TE	3 un	932	2.797
Sobre losa y carpeta	gl	1	52.368	Boca de TV	6 un	699	4.196
7 PISOS ESPECIALES				Toma jabalina	1 un	3.212	3.212
Entablado Indusparquet	126 m2	1.177	148.383	Colocación de artefactos	38 un	255	9.722
Piso mármol	9,49 m2	4.560	43.274	Riel de 4.50	3 un	1.150	3.450
8 PINTURAS				Artefacto Cilindrico AR 111	30 un	435	13.050
Latex muros interiores	198,28 m2	130	25.765	Tira de Led de 4,50	8 un	6.885	55.080
Latex cielo rasos	126 m2	121	15.280	13 AMOBLAMIENTO			
				Equipamiento y muebles	gl		489.500
				TOTAL DEL PRESUPUESTO			1.717.151

Este presupuesto fue realizado con el programa Cifras.arq en forma exclusiva para Diario de Arquitectura por Luis María Grau. Los precios de los materiales se tomaron de la sección Cifras. Los cálculos se realizaron especialmente para esta publicación.

Anexo 21. Cálculo de la tasa de descuento

Costo del Capital Propio		
Tasa libre de riesgo ⁽¹⁾		2.8%
Riesgo País ⁽²⁾		5.7%
Prima de la Industria		
Beta (Restaurant and Dining) ⁽³⁾		1.18
Market Risk Premium ⁽⁴⁾		6.3%
Costo del capital $Ke = rf + \beta * MP + Rp$		15.9%

⁽¹⁾ Tasa de los U.S. Treasury Bonds a 5 años

⁽²⁾ EMBI+ Argentina - <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/>

⁽³⁾ Estimado por el Profesor Aswath Damodaran (<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar>)

⁽⁴⁾ Media aritmética del rendimiento de acciones del S&P 500 sobre la tasa libre de riesgo desde 1928 a la fecha. Estimaciones del Profesor Damodaran (<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar>)