



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Administración de Negocios – MBA

Trabajo Final de Graduación

Spotters

El Marketplace de los negocios móviles

Alumno: Luca Giancaspro

Tutor: Aldo Montefiore



Universidad de
San Andrés

MBA 2018/2019

Trabajo Final de Graduación

Spotters

El Marketplace de los negocios móviles

Alumno: Luca Giancaspro

Tutor: Aldo Montefiore

Resumen Ejecutivo

El objeto del presente trabajo consiste en investigar la posibilidad de generar una innovación en una empresa en funcionamiento. La novedad consiste en explorar tres nuevos segmentos de clientes para incorporar a la operación existente y crear un nuevo esquema de generación de ingresos.

La empresa se dedica a unir food trucks con lugares para poder trabajar. Los trucks necesitan mayor continuidad laboral y los dueños de los lugares rentabilizar una porción de su superficie. La propuesta de valor consiste en generar un Marketplace donde se integren éstas necesidades y alquilar el espacio a los trucks a cambio de un fee. Nuestro rol en el evento es gestionarlo y convocar al consumidor final.

Actualmente se trabaja solo con foodtrucks. El objeto del presente trabajo es mejorar el esquema actual incorporando vendedores de moda, belleza y decoración. La idea es captar vendedores existentes y proponerles participar en los eventos que realizamos. Ampliar el éxito de la propuesta de los food trucks a otros rubros.

La visión consiste en ser los pioneros en introducir el concepto de negocios móviles en Argentina y generar eventos que sean garantía de calidad. Proyectamos generar diversos eventos que sean el Marketplace de los negocios móviles.

El equipo emprendedor esta formado por 3 socios. Dentro de los cuales me incorporé a fin de concretar la oportunidad analizada en el presente trabajo. El grupo realiza eventos desde 2015 pero enfocado solo al segmento de foodtrucks.

Para concretar esta oportunidad esta prevista una inversión de US\$ 8.574 cuya tasa interna de retorno es de 620% y constituye un valor actual neto de US\$199.212.

Indice

Resumen Ejecutivo	2
Introducción	5
Marco Teorico	7
La Oportunidad	8
Introducción	8
La hipótesis de valor	8
Validación de la hipotesis	9
La necesidad	10
La oportunidad	11
La tendencia	12
Los segmentos	13
El equipo emprendedor	14
La diferenciación	14
Supuestos de la oportunidad de mejora	15
Industria	16
Mercado actual	16
Mercado potencial	18
Microentorno Competitivo	20
Macroentorno	23
Análisis FODA	24
Mercado objetivo	25
Aprendizaje sobre la interacción con el cliente	26
Empathy Map	27
La tendencia de la venta on the move	29
Los segmentos	29
Llegada al cliente.	30
Propuesta de valor	31
La propuesta	31

Canvas Value Proposition _____	32
La diferenciación _____	33
Propósito _____	34
Business Model Canvas _____	35
Plan de marketing _____	38
Introducción _____	38
Entrada al mercado. _____	39
Producto, Promoción, Plaza y Precio. _____	40
Customer Journey _____	41
Escalabilidad _____	43
Estacionalidad _____	43
Equipo emprendedor y estructura directiva _____	44
Equipo emprendedor _____	44
Estructura Directiva _____	45
Generación de beneficios, inversión y finanzas _____	45
Variables Macroeconómicas _____	46
Generación de ingresos brutos _____	47
Costos de la operación _____	50
Inversión requerida para la oportunidad de mejora _____	55
Proyección de la operación _____	55
Régimen impositivo _____	59
Viabilidad del negocio _____	60
Factores críticos para el éxito del emprendimiento _____	60
Cobertura de riesgos. _____	61
Estrategia de salida _____	61
Operaciones _____	62
Diagrama de flujo _____	62
Producción propia y tercerizada _____	63
Depositos intermedios y finales. _____	64
Locaciones físicas _____	65

Aspectos legales y regulatorios	66
Tipo de sociedad	66
Permisos	67
Conclusiones	68
Anexos	69
Bibliografía	74

Introducción

El modelo original del negocio de crear y gestionar eventos con foodtrucks se encuentra en franca expansión. Lo que resulta en una excelente plataforma para introducir la propuesta que sustenta el presente trabajo. Nuestra propuesta de valor se sustenta en la diversidad de las ofertas y la experiencia en generar convocatoria a los eventos. A continuación, explicitaré la situación actual del modelo de foodtrucks, cuyo crecimiento sirve como benchmark sobre las potenciales locaciones para que, a partir del año próximo (2020), podamos abrir la convocatoria a los nuevos rubros.

La feria del puerto de Olivos fue la pionera y primer puesto fijo con que contó la empresa. A través de ella, nos hicimos conocidos en el mercado y atrajimos la atención de sponsors y nuevos espacios interesados. Luego, en 2018, surgió la posibilidad de tener espacios disponibles en los días de semana en el periodo de clases en la Universidad Di Tella en Nuñez. Seguido lo cual, el mismo año, surge la posibilidad de Temaiken. Donde se nos encarga, en periodos de mucho flujo de visitantes, llevar 5 foodtrucks que complementen la oferta que ellos tienen en sus instalaciones.

2019 es el año de mayor éxito en cuanto a la expansión de la empresa. A los espacios mencionados se le sumó Cencosud. Quien nos encargó montar y gestionar eventos con food trucks en dos de sus shoppings en Argentina. Más precisamente, en Palmas del Pilar y Plaza Oeste. Sumado a ello, fuimos contratados por Northchamps, Iron Man, el Gobierno de la Ciudad,

Municipalidad de Tigre. Asimismo, hay interés de otras grandes empresas cuyas tratativas se encuentran en proceso.

Nuestra propuesta representa una diferenciación muy importante ya que tenemos un track record probado. Y las grandes empresas buscan precisamente eso, experiencia en organización de este tipo de eventos. Esto constituye una gran oportunidad para la mejora que estoy planteando. La multiplicación de los espacios que nos asignan permitirá generar los espacios donde participarán los nuevos rubros. La introducción debe ser gradual. Ya que, al momento, nuestro core es el negocio gastronómico. Sin embargo, vamos permitiendo de a poco la introducción de los nuevos rubros para llegar a las estimaciones de ingresos que detallo en el apartado correspondiente.

Esto responde a la premisa planteada en el trabajo. Buscamos generar el espacio de los negocios móviles. Nuestra visión y misión consiste en representar la irrupción de esta forma de hacer negocios que facilita la llegada al mercado de nuevos y conocidos participantes a través de otro formato. Por lo tanto, la expansión del negocio de gastronomía móvil debe, gradualmente, transformarse en la expansión de los negocios móviles. Donde confluyan todas las ofertas planteadas en una suerte de shopping móvil que se monta y desmonta de acuerdo a la demanda. Nuestro rol y diferenciación consiste en actuar como desarrolladores de tales eventos.

En base a nuestra expertise y know how en crear eventos, habilitamos los espacios para cada rubro y arrendamos esos espacios. El valor agregado consiste en crear una diversidad de ofertas que generen interés por parte del público. Mientras que, nos encargamos de todas las aristas de la organización para que el dueño del espacio pueda delegar el evento completamente en nosotros. Por último, como diferencial, el producto que vendemos son eventos concurridos. Por ello, las herramientas para generar convocatoria son fundamentales para nuestro éxito.

Es importante destacar que la forma de contabilizar la implantación de la mejora y de la operatoria habitual no es solamente relevando la cantidad de puntos activos. Sino que, la medición se hace en base a arrendamientos vendidos. Es por ello, que se sustenta el crecimiento de la propuesta. No solamente, porque se nos encarga determinado lugar. Sino por los días en que

ello ocurre. Por ejemplo, con los foodtrucks se acaba de inaugurar la feria en Olivos los viernes a la noche. Con lo cual, representa un tercio de nueva oferta respecto a lo anterior de sábado y domingo al mediodía. Lo mismo ocurre con Cencosud o Di Tella. La cantidad de espacios disponibles multiplicado por la cantidad de días que trabaja refleja fielmente el crecimiento del negocio. Dado que, visto unitariamente representarían 3 puntos lo cual no dice mucho. Pero si nos introducimos a cuantos espacios en días operan tenemos más de 150 cada semana. Y lo que rentabiliza la operación es eso mismo. Esos 150 espacios alquilados a los vendedores interesados en participar de una forma novedosa y original de llegarle al público.

La implementación de los nuevos rubros se sustenta en el crecimiento de la operación. En los eventos a partir del 2020, iremos abriendo posiciones para arrendar a los nuevos comerciantes. La convocatoria posee un número objetivo de posiciones vendidas para 2022 que detallo en el apartado de generación de beneficios.

Adicionalmente, se sigue una cuestión planteada previamente, los trucks de los rubros que propongo ocupan menor espacio que un foodtruck. Por lo cual, donde antes entraba un cierto número de foodtrucks ahora pueden entrar más trucks. Lo cual, redundo no solo en un mejoramiento de la oferta global. Sino que, mejora considerable de la rentabilidad de la posición. Podemos introducir más arrendamientos en un espacio al mismo tiempo que promovemos una oferta más diversa. El valor reside en la diversidad y en la gestión del evento en sí. Gestionamos un equilibrio donde promovemos los eventos cuando, en concordancia con el dueño, entendemos que están dadas las condiciones de la demanda del público para introducir determinado rubro. No nos sirve llevar trucks o foodtrucks a un evento que va a perder. Ellos no confiarán en nosotros para el futuro y nuestro valor marcario se verá resentido.

Marco Teorico

El marco teórico del trabajo es provisto por las herramientas de management estudiadas a lo largo de la cursada. Primeramente, para entender el mercado y la industria. Utilizo el aporte de Michael Porter las cinco fuerzas del entorno competitivo. Luego, utilizo la herramienta PESTEL para comprender el entorno macro del negocio. Asimismo, realizo un análisis FODA para comprender las capacidades internas de la organización para cubrir la necesidad del cliente.

Para la propuesta de valor me valgo del aporte del Canvas Value Proposition y Canvas Business Model de Oesterwalder. Donde se analiza al detalle los diferentes componentes de nuestra propuesta y que necesidad del cliente solucionamos.

En marketing utilizo la herramienta del mix de marketing de las 4 p's. Plaza, producto, precio y promoción. Mientras que, en el apartado financiero, determino el valor presente del flujo de fondos de la unidad de negocios a través del APV (Adjusted Present Value).



La Oportunidad

Introducción

El razonamiento a nivel general que sustenta esta idea es que existe una tendencia en cuanto a la gestión del espacio que busca resignificar y aprovechar espacios subutilizados. Aquella tendencia, conjuga con lo novedoso que resultan los trucks como canal de venta móvil. Por lo tanto, la empresa podría capturar la oportunidad que crea la unión de las dos tendencias. Creando y gestionando el Marketplace donde, en espacios desaprovechados, se realicen ferias con trucks.

La hipótesis de valor

Me propongo investigar la posibilidad de incorporar a la oferta habitual los segmentos de moda, belleza y decoración. La hipótesis, es que esos

vendedores se interesarán en participar de las ferias vendiendo su producto en un truck. Ya que incorporarán un nuevo canal de ventas con un costo mucho menor que el canal tradicional de venta al público en un local a la calle o en un shopping.

Para ello, me propongo indagar a los siguientes segmentos del negocio. Los vendedores, los dueños de espacios y la comunidad. El nombre que me referiré a los segmentos de vendedores elegidos será de Fashion Truck, Boutique Truck y Deco Truck.

Entiendo que la comunidad (el consumidor) valora los espacios que se generan en las ferias. Los dueños de los espacios valoran la posibilidad de rentabilizar una porción de su propiedad ociosa y además generar un tráfico mayor, y los trucks ganan con mayores ventas y continuidad laboral.

La oportunidad de mejora implica aprovechar el know how, y la infraestructura de la marca que ya existe para diversificar la propuesta de vendedores.

Mi idea surge del entendimiento de que hay una redefinición general del uso del espacio para fines comerciales. Tradicionalmente, el comerciante llegaba a los consumidores a través de locales a la calle. Sin embargo, en los últimos años, la competencia se incrementó mucho, y los canales de llegada al público se ampliaron por el crecimiento sostenido del e-commerce. En este sentido, pienso que hay margen para que vendedores minoristas tengan un nuevo canal de ventas a través de un truck y participen con el mismo en nuestros eventos.

El concepto de venta móvil ya está probado para la gastronomía con la irrupción de los foodtrucks. Ahora me propongo indagar sobre la posibilidad de que funcionen también para los rubros propuestos.

Validación de la hipótesis

Para validar la hipótesis me propongo realizar entrevistas individuales a los siguientes segmentos: Potenciales vendedores de los rubros indicados y los dueños de los espacios donde se pueden realizar eventos (developers).

Finalmente, generaré cuestionarios promocionados via Instagram Ads para recabar la opinión de la comunidad (consumidores).

- ✓ Trucks: Entrevistaré a vendedores de moda, belleza y decoración donde les consultaré sobre la posibilidad de llegar con su producto a través de un truck a los eventos que ya se realizan. Si mi hipótesis es correcta, ellos se interesarán en generar un nuevo canal con un costo mucho menor que un local a la calle para vender su producto en las ferias.
- ✓ Dueños de espacios: prepararé entrevistas donde les consulto acerca de si les genera interés incorporar vendedores de otros rubros no gastronómicos a las ferias. Les consultaré, acerca de si les interesaría que participen por su agregado cultural, de entretenimiento o económico.
- ✓ Comunidad: Generaré cuestionarios en Instagram donde consultaré a la comunidad como recibirían la incorporación de estos rubros. Las ferias actualmente tienen un público usual que nos sigue en redes sociales. Con lo cual, aprovecharé la plataforma para plantearles que piensan de que además de los foodtrucks, haya trucks de moda, belleza y decoración.

Universidad de
San Andrés

La necesidad

La demanda surge de entender que existe un cambio de hábito de consumo que valora las ferias y los espacios al aire libre. Los trucks necesitan continuidad de trabajo para recuperar el capital invertido en la unidad. Los dueños de espacios (developers) tienen superficies subutilizadas que forman parte de su capital hundido. Esto conjuga con la tendencia en los consumidores en valorar los momentos de esparcimiento, poder pasar un momento al aire libre acompañado de un entorno agradable. En este punto, Spotters capta espacios potenciales, y lo acondiciona con una propuesta única de trucks y amenities en general. Por ejemplo, en el área de entretenimiento, música en vivo, opciones para los niños etc.

Puntualmente, planteo que hay una necesidad de los vendedores de moda, belleza y decoración de aumentar sus ventas. Sin embargo, tal aumento no debe traer aparejado un aumento en sus costos para vender. Asimismo, en el plano del valor de la marca, necesitan incrementar la presencia en la comunidad de sus marcas. Si bien hoy en día muchas marcas llegan fácilmente a sus potenciales consumidores a través de lo precisas que son las herramientas digitales para segmentar. Entiendo que el canal físico sigue siendo indispensable para esos vendedores. Por lo cual, podríamos resolver la necesidad de tener otro canal de ventas a un costo mucho menor que uno tradicional y participar en nuestras ferias que ya existen y que existirán.

La oportunidad

La idea general es producir eventos en espacios donde haya tráfico de gente. Ir a buscar el consumidor y diagramar una propuesta en base a las características de la comunidad que lo frecuenta y las expectativas del dueño del espacio. El servicio consiste en crear los eventos y alquilar los espacios a los trucks que trabajen con nosotros. Nosotros nos encargamos de buscar los espacios, diagramar que propuestas participarán, armar y publicitar el evento.

La operación se consolida a través de una plataforma (Marketplace) que integra a los segmentos, pero no tiene la propiedad de ellos. Por ello, buscamos incorporar a nuestra cartera trucks de moda, belleza y deco para participar en los eventos que organizamos. Donde trabajarán en conjunto con los food trucks que ya participan y generan convocatoria de público.

Alquilamos los espacios en las ferias a las unidades móviles asociadas a Spotters. En las ferias generamos un evento aprovechando las capacidades instaladas existentes. La misma, debe representar una oportunidad para el propietario del espacio en que se genera. Spotters, a través de su plataforma dispone, entre su base de socios, la oferta adecuada de trucks para las características del espacio.

La monetarización de la hipótesis es simple, consiste en alquilar el espacio en el evento por el día a cambio de un fee. La ganancia operativa de spotters la

constituye la diferencia entre los fee's de los trucks y los gastos del evento; que se componen principalmente del canon al dueño del espacio, la técnica del evento y el marketing para convocar público.

La tendencia

El sustento general de la oportunidad de mejora es la redefinición de dos aspectos sociales. Sostengo que la oportunidad que pretendo desarrollar es la respuesta que une las dos tendencias. Me refiero a las tendencias de redefinición del uso del espacio urbano y la venta móvil.

La primera tendencia que identifiqué es respecto del uso del espacio en las ciudades. Las dimensiones de las ciudades actuales y la superpoblación en determinadas partes de ella requieren que el uso de los espacios sea más eficiente. No se puede simplemente solucionar ese problema construyendo rascacielos cada vez más altos. Dado que, la gente sigue valorando los espacios verdes y naturales. Por lo cual, el desafío consiste en utilizar los espacios que existen, pero mejor. Si hay un espacio vacío, o muy grande sin usar al máximo de su capacidad, se puede reutilizar para otra cosa. Como por ejemplo, una feria. Un poco es el modelo de Airbnb, que interpela los espacios ociosos en departamentos y los incorpora al mercado y la sharing economy.

Por otra parte, identifiqué una tendencia asociada al uso de espacio para fines comerciales. Pienso que la competencia del sector, el aumento de los costos produce muchas dificultades. El comercio minorista hoy en día busca superficies más pequeñas para vender. Donde se pueda acondicionar mejor la presentación del producto y trabajar con mejores márgenes. En ese contexto, pienso que hay margen para introducir el concepto de negocios móviles. Donde la inversión inicialmente es superior. Dado que hay que invertir en el camión. Pero a la larga, se puede usar con mayor eficiencia. Ya que se puede activar en eventos en horarios y días puntuales. Sin tener que anclar el producto a un local que hay que mantener abierto generando gastos haya o no demanda.

En este sentido, podemos captar la tendencia a usar mejor los espacios urbanos y que los comerciantes vendan mejor. Nos ubicamos en la intersección donde esas dos tendencias se unen y proponemos generar eventos en lugares que no se usaban para que vendedores puedan trabajar más eficientemente.

Los segmentos

Si mi hipótesis de oportunidad de mejora es validada por los segmentos. El segmento de los foodtrucks se convertiría en el segmento trucks. Dentro del cual, englobaría gastronómicos (foodtrucks que ya trabajan con nosotros). Y los nuevos segmentos de moda, belleza y decoración. Que venden a través de sus fashion, boutique o deco trucks.

- ✓ El segmento de los trucks, son comerciantes que cuentan con una unidad móvil. Deben ofrecer productos de moda, belleza o decoración en un truck. El concepto para validar es el de unidad móvil y que necesite trabajar participando en nuestros eventos. No necesariamente debe ser una unidad de grandes proporciones. Puede ser un trailer más pequeño. Incluso, uno pequeño enganchado a una moto o bicicleta. Las proporciones no son lo determinante. Si lo es que deben adecuarse a la exhibición de la oferta que el retailer móvil desea, y contar con un stock básico para satisfacer la demanda diaria.
- ✓ Los developers son quienes poseen la propiedad de un espacio. Puede ser el sector público: las municipalidades del Gran Buenos Aires o el Gobierno de la Ciudad. O bien, desarrolladores privados, Por ejemplo, festivales, eventos deportivos y predios en desuso.
- ✓ La comunidad, es quien concurre los eventos. Por lo cual, se considera fundamental ofrecer una experiencia satisfactoria. Por ello, se planifica los eventos con la oferta adecuada de trucks para que el consumidor final se sienta a gusto en los eventos y los concurra para beneficio de los participantes. Son familias o grupos de amigos. En situaciones de paseo en fines de semana.

El corte de segmentación geográfico de los clientes es en función de su ubicación geográfica. En esta fase de la organización buscamos clientes de la zona AMBA. El alcance se define por municipios del Gran Buenos Aires más la Ciudad de Buenos Aires. Igualmente, para los vendedores móviles. Deben tener su truck dentro de la zona comprendida por la ciudad y alrededores y estar dispuestos a trasladarse a los eventos que nos encarguen de organizar, para que sus costos logísticos y operativos sean acordes y les permitan tener la rentabilidad deseada.

El equipo emprendedor

El equipo emprendedor se conforma por: los dos socios fundadores más una persona que trabaja en marketing de los eventos. Además, mi participación como socio del negocio en el marco de concretar la integración de la operatoria habitual de la empresa con los nuevos segmentos. El grupo está en actividad desde 2015 realizando eventos con foodtrucks.

Brevemente, la historia del grupo comienza con el permiso de la Municipalidad de Vicente Lopez para organizar eventos con food trucks. En esa oportunidad, el grupo se hace cargo de un espacio lindero al Puerto de Olivos donde se les encargó realizar eventos todos los fines de semana. En los años siguientes, debido al éxito de la feria del puerto, fueron convocados por clientes como Temaiken, Cencosud y Universidad Di Tella, para replicar los eventos con foodtrucks en sus instalaciones. Actualmente, me propongo implementar esta mejora y diversificar y ampliar la operatoria habitual de la organización.

La diferenciación

“La ventaja competitiva, cualquiera sea su fuente, puede ser atribuible en última instancia a la posesión de un recurso valioso que permita a la empresa

realizar mejor sus actividades o de una manera más económica que sus competidores"¹.

El know how en logística es un recurso valioso en la industria de los eventos recreativos. Por otra parte, la cartera de trucks es un atributo decididamente diferencial. A través del tiempo en ferias trabajando, Spotters se conectó con muchas unidades móviles de trucks dispuestas a asociarse y poder trabajar con más frecuencia. Ello nos permite responder rápidamente ante el pedido de realizar algún evento.

La diferenciación es entendida con el conjunto de actividades que validan una posición única en el mercado según Porter. Y como aquellas se calzan de una manera efectiva "La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa la elección deliberada de un conjunto de actividades distintas para agregar una mezcla única de valor"². En ese sentido, Spotters cumple una serie de actividades que lo diferencian de otras propuestas. Realiza una planificación integral del evento y lo ejecuta. Evalúa en conjunto con el propietario el rendimiento del spot. Brinda una cartera única y diversa de propuestas de trucks para crear un evento cuya experiencia sea innovadora para el consumidor final.

Propongo un abordaje real estate del espacio. Cuando logramos que un developer nos ofrezca un espacio para los eventos. El espacio se parcela y se ofrece en microleasing a través de nuestra web a nuestros vendedores móviles asociados. Esto contribuye, a la sustentabilidad económica del negocio. Este tipo de abordaje constituye un diferencial, dado que nos especializamos en captar eventos y organizarlos. Con lo cual, los vendedores que participan pueden concentrarse en su producto mientras nosotros nos encargamos del armado del evento y la publicitación de este.

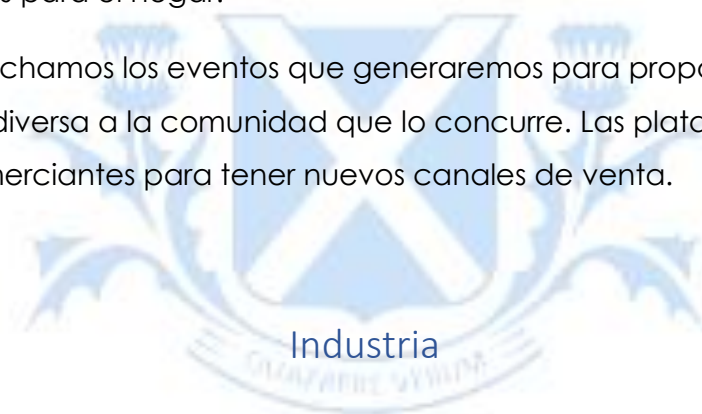
Supuestos de la oportunidad de mejora

¹ Collins, J David; Montgomery, A Cynthia; "Competir con los recursos" Pag. 4

² Porter, E Michael, "Que es la estrategia" Pag 6

La hipótesis de valor es que comerciantes que venden retail estarán dispuestos a participar de los eventos de Spotters. Estos se sustentan en supuestos que verificaré a través de entrevistas e interacción con el consumidor final.

- ✓ El retail móvil es un concepto incipiente con mucho potencial por desarrollar³⁴. Donde el retailer sigue al consumidor.
- ✓ Podemos aprovechar el conocimiento que tenemos en realizar eventos con foodtrucks e incorporar retailers que vendan ropa, cosmética y artículos para el hogar.
- ✓ Aprovechamos los eventos que generaremos para proporcionar una oferta diversa a la comunidad que lo concurre. Las plataformas sirven a los comerciantes para tener nuevos canales de venta.



Mercado actual

El mercado actualmente encuentra su realización en ferias. Donde en un espacio delimitado se ofrecen diversas propuestas enfocadas en gastronomía y en algunos casos sumando propuestas de ropa, decoración etc. Las ferias son organizadas por distintos agentes como municipios, entre ellos el Gobierno de la Ciudad que está muy activo⁵. También puede ser una organización que aglomere productores de algún rubro y venda de forma itinerante⁶. O bien, ferias durante los fines de semana donde se alquilan posiciones a vendedores interesados en participar. El mercado de las ferias puede generar una infinidad de propuestas. Dado que es mucho más fácil de participar que tener un local a la calle.

³ https://www.clarin.com/espectaculos/trucks-negocios-ruedas-alcance_0_7YvtEh3S6.html

⁴ <https://www.shopify.com/retail/mobile-business-why-more-retailers-are-taking-to-the-streets>

⁵ <https://www.buenosaires.gob.ar/ambienteyespaciopublico/espacio-publico/ferias/ferias>

⁶ <https://www.buenosairesmarket.com/>

Generalmente, las ferias cuando no están organizadas por algún agente regular se caracterizan por su informalidad. Existen infinidad de ferias los fines de semana. Sin embargo, muchas de ellas no ponen el foco en mejorar la transparencia, la higiene, la organización y presentación de los productos.

Esta situación representa una oportunidad para Spotters. Nuestra propuesta implica tomar el concepto tradicional de feria, pero con una propuesta mucho más novedosa y cuidada de la gestión del espacio.

Según CAME, durante el segundo semestre de 2018 se relevaron entre Ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires 32.434 posiciones de venta irregulares. Ello incluye, "saladitas", manteros y puestos en las ferias⁷. Las mismas tienen un mayor o menor componente de irregularidad. Pero constituyen un mercado enorme que podría ser incorporado a la venta formal.

La venta irregular crece enormemente en situaciones de crisis. Según la Cámara Argentina del Comercio, en diciembre de 2018 se registró un aumento de 331,6%⁸ en la cantidad de puestos ilegales respecto a septiembre del mismo año⁹. Este fenómeno es relevante. Dado que, si bien, es un mercado altamente irregular y generalmente apuntado a un nivel socioeconómico bajo. No significa que la totalidad del mercado sea de esa forma. Con tal que logremos captar una porción de esos vendedores, para que trabajen con un truck con mayor transparencia en nuestros eventos, ya constituye un avance importantísimo.

Por otra parte, los locales vacíos. Este fenómeno va de la mano con cuestiones que comentaba anteriormente. El local comercial es el canal tradicional de ventas del mercado minorista. Pero es costoso de mantener. Es ineficiente muchas veces por su forma de trabajar. Hay que tenerlo abierto con personal y gastos haya o no demanda. En tanto la demanda sea sostenida y permita la rentabilidad de la posición, perfecto. Ahora bien, en contextos de retracción del consumo y aumento de los costos es muy difícil sostener esa operación. Lo cual, trae aparejado un gran perjuicio para el comerciante. Debe cerrar el negocio, liquidar la mercadería, asumir deudas. La realidad económica

⁷ <http://redcame.org.ar/seccion/relevamiento-venta-ilegal>

⁸ https://www.cac.com.ar/data/imagenes/20190918_152915_08877.pdf pag 48

⁹ https://www.cac.com.ar/data/imagenes/20190918_152915_08877.pdf

Argentina es muy volátil. Actualmente, se espera un repunte del índice de locales vacíos debido a la crisis post-PASO¹⁰. A través de un truck se podría amortiguar esta situación. Un truck no hay que tenerlo siempre trabajando. Se puede activar en ciertos días y horarios de más demanda. Por ejemplo, en uno de nuestros eventos.

El mercado propiamente de vendedores móviles todavía es muy incipiente y está dominado mayoritariamente por los food trucks. Si bien, se comienza a notar participación de nuevos jugadores sobre todo barberías. Aún no se consolidó como alternativa. Recientemente se creó una Cámara que representa a los comerciantes que venden en truck.¹¹ La misma nuclea comerciantes móviles y se denomina Cámara Argentina de Negocios Móviles (CA.NE.M) con unos 110 comerciantes asociados. Se creó para representar los intereses de los comerciantes móviles que no vendan gastronomía. Estos últimos tienen una asociación para ellos, la Asociación Argentina de Gastronomía Móvil (ASOCARGAM)¹².

Universidad de Mercado potencial San Andrés

Spotters se propone organizar diversos eventos en el Gran Buenos Aires y la Ciudad de Buenos Aires. La población estimada es de 12.806.866 habitantes¹³. Creemos que existe una tendencia en el consumidor de buscar opciones de recreación al aire libre, saludables y accesibles. Por lo cual, hay razones para creer que un componente de la población puede verse atraído por la propuesta de Spotters. En GBA, las personas gastan un 15.3% de sus ingresos entre recreación, cultura y gastronomía¹⁴.

Para desarrollar el mercado que planteamos. Buscamos lugares de recreación, predios en desuso con atractivo natural como es el caso exitoso del Puerto de

¹⁰ https://www.cac.com.ar/data/imagenes/20190918_152915_08877.pdf pag 51

¹¹ <https://www.impulsonegocios.com/emprendedores-trucks-crearon-una-camara-nacional/>

¹² <https://www.facebook.com/ASOCARGAM/>

¹³ <http://www.observatorioamba.org/planes-y-proyectos/amba#datos>

¹⁴

https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/sociedad/engho_2017_2018_resultados_preliminares.pdf

Olivos o en parques. Y buscamos proponerle al dueño de ese espacio organizar y ejecutar un evento. El tamaño del mercado se piensa en función de cuantos trucks entran por día. Por ejemplo, en el predio del Puerto de Olivos hay 12 lotes disponibles para trucks. Por lo cual, entre sábado y domingo hay 24 posiciones de microleasing en un fin de semana. En la oportunidad de mejora, el objetivo es sumar 500 posiciones en el primer año para repartir entre los nuevos segmentos.

En el caso de los dueños de los espacios. En el sector público, el tamaño del mercado son la cantidad de municipios de área metropolitana de Buenos Aires (AMBA) y la Ciudad de Buenos Aires. En total son 43 municipios y la ciudad. Actualmente se trabaja con la municipalidad de Vicente Lopez y el objetivo es trabajar con al menos 8 municipalidades en los próximos 3 años.

En total, se trata de un potencial mercado de 20 espacios diferentes. Teniendo en cuenta los potenciales predios para trabajar que nos brinden las municipalidades y las ferias en espacios desaprovechados pertenecientes a privados.

En el caso de los trucks planteamos llegar a 200 vendedores móviles de moda, belleza y decoración que trabajen con nosotros en tres años. En el mercado tradicional los rubros que propongo representaron entre los tres el 19% de la venta minorista en el mes de agosto. Entre los 3 rubros suelen contener alrededor del 20% de la venta minorista. La idea es captar este mercado y atraer una porción de esos vendedores a la participar con una unidad móvil en nuestros eventos.

	Ponderadores	Variación i.a. en unidades vendidas	Comercios relevados
Alimentos y bebidas	23,5%	-15,1%	150
Bazar y regalos	3,0%	-21,1%	80
Calzados y marroquinería	5,5%	-22,3%	80
Ropa y artículos deportivos y de recreación	4,5%	-16,5%	80
Electrodomésticos, electrónicos, computación y Celulares	13,7%	-21,3%	80
Farmacias, perfumería y cosmética	7,0%	-21,4%	80
Ferretería, materiales eléctricos y materiales para la construcción	6,0%	-20,3%	80
Joyería, relojería y bijouterie	3,5%	-21,9%	80
Juguetería y artículos escolares	5,8%	-17,6%	80
Muebles, decoración y textiles para el hogar	7,5%	-19,3%	80
Neumáticos y repuestos de autos y motos	4,0%	-19,3%	80
Indumentaria	16,0%	-17,6%	150
Promedio ponderado	100,0%	-18,6%	1100
Promedio simple		-19,5%	

Fuente: Came¹⁵

Microentorno Competitivo

Michael Porter teorizó acerca de las cinco fuerzas fundamentales a la hora de analizar el entorno competitivo de una empresa. La teoría analiza aspectos internos del producto, así como aspectos externos que hacen a la competencia. El análisis en el caso de Spotters es el siguiente:

Competencia actual (Medio):

- ✓ Indirecta: ferias con mayor o menos formalidad son el espacio donde, al aire libre, conviven oferta variada de gastronomía, ropa, etc. Las mismas, pueden ser organizadas por el Gobierno de la Ciudad. Que

¹⁵ <http://www.redcame.org.ar/contenidos/circular/Ventas-minoristas-pymes - resultados-del-mes-de-agosto-2019.11418.html>

producen eventos con foodtrucks y retail¹⁶ con la marca de #BAcapitalgastronomica¹⁷. O ser irregulares.

- ✓ Directa: propuestas como Warmichella que buscan generar un ambiente con diversidad de propuestas y alquilan el espacio a los vendedores¹⁸. El concepto de ellos es más amplio porque disponen stands y gazebos que los asemeja a una feria tradicional más sofisticada. Sin embargo, convocan foodtrucks. Con lo cual, conocen y adoptan el concepto de la venta móvil.

El nivel de rivalidad es medio. Dado que, hay muchas propuestas, pero no son directamente competidoras. Si bien, una feria coincide en el sentido de ofrecer productos diversos al aire libre, ninguna lo hace con trucks como propuesta única.

Competencia potencial (Alto): Las barreras de entrada son bajas. Dado que para realizar la propuesta como la planteamos no se requiere inversión en capital fijo. Basta disponer del lugar y convocar a los participantes. Quien cierra un acuerdo y se apropia del lugar, es quien se asegura el negocio. Asimismo, el concepto de vender en un truck se podría popularizar con lo cual habrá empresas interesadas en tomar el nicho de alquilarles la participación. Como punto a favor nuestro, la empresa tiene recorrido y tiene contactos fluidos con muchos trucks. Lo cual, nos posiciona como una de las primeras en proponer la venta móvil en Argentina, con una propuesta de valor de ser "confiables y generar negocios para todos". Para ello, es fundamental trabajar en el valor de la marca. Constituir una suerte de "sello de calidad" donde los consumidores sepan que, si un evento es organizado por Spotters, es garantía que será una buena propuesta. Mientras que, los trucks y dueños de espacios nos asocien a cumplir la promesa y trabajar con seriedad.

Poder de negociación de productos sustitutos (Medio): La amenaza es media ya que hay numerosos sustitutos, aunque el concepto de lo que ofrecen es diferente.

¹⁶ <https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/recorrido/ferias-mercados-y-paseos-de-compras>

¹⁷ <http://www.foodfest.com.ar/>

¹⁸ www.warmichella.com.ar

- ✓ Shopping: Son el ámbito donde reúnen ofertas de gastronomía, moda, belleza y decoración. Son los lugares "clásicos" que seguirán convocando. Pero, siendo un espacio cerrado, en las estaciones del año donde se favorece el "aire libre" Spotters tendrá una oferta diferenciadora para los consumidores que valoran el "aire libre"
- ✓ Ferias: Es una propuesta similar pero menos sofisticada. Donde el consumidor solo va a comprar y vuelve. Con Spotters es una experiencia y un lugar donde compartir y pasar el rato.
- ✓ Festivales: Son sustitutos, aunque muchas veces su propuesta core no son los comerciantes, sino que lo es la música o la cultura. Y complementariamente convocan vendedores. En estos casos Spotters será el socio ideal, ofreciendo una solución "llave en manos" a los organizadores de los festivales.

Poder de negociación de los clientes (Alto y Medio): El negocio tiene dos clientes. Los dueños de los espacios y los trucks. El poder de los primeros es alto, y el segundo es medio.

- ✓ Dueños espacios: Son imprescindibles para posibilitar los espacios donde desarrollamos la propuesta. Tienen la libertad de decidir no prestar el espacio o cancelar los eventos si no se cumplen sus requerimientos. Spotters les da una propuesta diferente que da color y variedad a sus espacios. Las experiencias puntuales que se desarrollaron así lo confirmaron.
- ✓ Trucks: Son fundamentales para la propuesta, pero la oferta de ellos es más numerosa que en el caso de los espacios. Si un truck no se adapta a los requerimientos nuestros existen otras alternativas. Ha habido un boom de oferta, y son muchos los que han comprado, tienen trucks con bajo nivel de utilización. Además, les resulta costosa la gestión comercial de conseguir "un" lugar para su truck. Spotters aprovecha las economías de escala de un "aglutinador" y generador de oferta.

Poder de negociación de los proveedores (Bajo): Dado que son proveedores tercerizados de materiales para los eventos como sillas, mesas y decoración. También un flete para armar los eventos y un generador de energía para

conectar a los trucks. hay mucha oferta de proveedores de esos elementos con lo cual su poder no impacta en la operación.

Conclusión: El retail móvil esta poco desarrollado en Argentina. Las propuestas con trucks generan interés, pero tienen poca continuidad. Spotters ofrece una experiencia a una escala menor para poder disfrutar de mejor manera. Por otra parte, el microentorno ofrece una gran oportunidad de ampliar el mercado de unidades móviles. En ese sentido, tenemos que aprovechar la oportunidad y el know how del grupo para ofrecer un servicio integral de armado de ferias. Tenemos que ubicarnos en el camino de aquellos que vean un potencial en montar una unidad móvil. De esa forma, seremos los primeros en promover activamente la venta retail móvil en Argentina.



Macroentorno

Para analizar el entorno macro en que nos desarrollamos utilizaré la herramienta de estudio PESTEL que analiza el entorno político, económico, social, tecnológico, medio ambiente y legal.

Político: La dimensión política se caracteriza por la incertidumbre. Estamos en un año de elecciones presidenciales. Sin embargo, para la propuesta de Spotters es relevante seguir de cerca las elecciones municipales. Dado que, planeamos replicar el modelo en nuevas municipalidades y quien está a cargo de su administración es un factor importante.

Económico: El panorama económico no es alentador. El PBI acumula una caída de 2.5% en el segundo trimestre respecto al mismo trimestre del año anterior¹⁹. Dentro de esa caída, el consumo privado cayó un 7.7%. Asimismo, el fenómeno inflacionario persiste. Hasta agosto, en GBA, hubo una variación del IPC del 29.6% respecto a diciembre 2018. Sin dudas, la retracción del consumo privado y la persistencia de la inflación son los factores que más inciden en nuestro negocio²⁰. Spotters ofrece una oportunidad de consumo ajustada al

¹⁹ https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_09_1921AFDF29D4.pdf

²⁰ https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_09_19181A16C44F.pdf

bolsillo del consumidor y “cerca” ya que propone un paseo dentro del mismo barrio (municipio).

Social: Creemos que existe una tendencia social por valorizar los espacios al aire libre. En esta tendencia de disfrutar al aire libre, se valora el esparcimiento con la familia o con amigos. Asimismo, coincide con la tendencia ofrecer una alternativa pet friendly. Lo relevante es asociar el disfrute con una buena comida o buenos productos en nuestros espacios.

Tecnología: La tecnología sin dudas ocupa un espacio cada vez más relevante en nuestras vidas. En este sentido, aprovechamos sus posibilidades para publicitar los eventos. Tenemos canales de Instagram y Facebook. Por otra parte, se va a desarrollar una plataforma web para que se puedan inscribir aquellos vendedores que tengan unidad móvil y aquellos desarrolladores que quieran ofrecer un espacio. Básicamente, cumpliendo la función de la plataforma de Airbnb en la cual se inscriben aquellos que cuenten con un departamento. Es un Marketplace donde los developers ofrecen su espacio, y Spotters diseña la propuesta con los trucks que se registren.

Environment: En nuestros eventos adoptamos procesos sustentables. Asimismo, concientizamos a los trucks que trabajen con nosotros en asumir prácticas de separación de residuos. Colaboramos con la higiene y la limpieza post eventos. Spotters hace al cuidado de las partes comunes de los eventos y su limpieza para que no queden residuos una vez finalizado el evento.

Regulatorio: La regulación adoptada para concretar los eventos son contratos de explotación comercial temporaria. Asimismo, para todos los eventos se contratan pólizas de seguros de responsabilidad civil. Cada truck debe estar asegurado en el rubro que le corresponde. Antes de todos los eventos, relevamos que los trucks respeten toda la regulación municipal y del seguro.

Analisis FODA

Fortalezas: La cartera de clientes que confían en nosotros. Los trucks participan en eventos que les reportan ganancias. Es nuestra responsabilidad seleccionar

eventos que sean buenos para los participantes. A lo largo del tiempo, logramos confianza de parte de los trucks en nosotros. Por ello, que podemos responder rápidamente a la demanda. Por lo tanto, el recorrido y la confianza y poder demostrar que le reportamos un beneficio a quien ya participó en eventos con nosotros constituye una fortaleza a la hora de abarcar un nuevo mercado.

Oportunidades: La oportunidad es aprovechar la tendencia de los foodtrucks en nuevos rubros como moda, decoración y belleza, donde hay que confirmar que esos estímulos son deseables para los consumidores. Hay un margen enorme para crecer dado que es un concepto novedoso e incipiente incluso en países desarrollados.

Debilidades: El factor estacional. Los peores meses son mayo y junio. Como realizamos eventos al aire libre, las bajas temperaturas provocan que menos gente se acerque a las propuestas. Por otra parte, estacionalidad en términos de días de la semana. El trabajo se concentra sábados y domingos. Los días de la semana hay mucho menos demanda. Para esos "valles" de demanda otros espacios con alto tráfico durante la semana.

Amenazas: El contexto macro de la argentina. La inflación y la pérdida del poder adquisitivo resienten la voluntad de los consumidores en acercarse a las ferias. Por otra parte, el aspecto regulatorio para habilitar un foodtruck es complejo. Eso impide que nuevos participantes tengan una unidad móvil y nos permita buscarlos para que se asocien con nosotros y podamos recambiar más los trucks de los eventos.

Mercado objetivo

En el primer capítulo, mencioné que había detectado una oportunidad de mejora en el modelo de negocios de una operación existente. Esa oportunidad consiste en aprovechar los eventos de foodtrucks para incorporar tres nuevos segmentos. Los fashion trucks, las boutiques trucks y los deco trucks. El presente capítulo resulta de, en base a los insights recibidos, entender y empatizar con los pains de los segmentos indicados. Para mejor organización de la presentación, adjuntaré el resultado de las entrevistas en el anexo final.

Aprendizaje sobre la interacción con el cliente

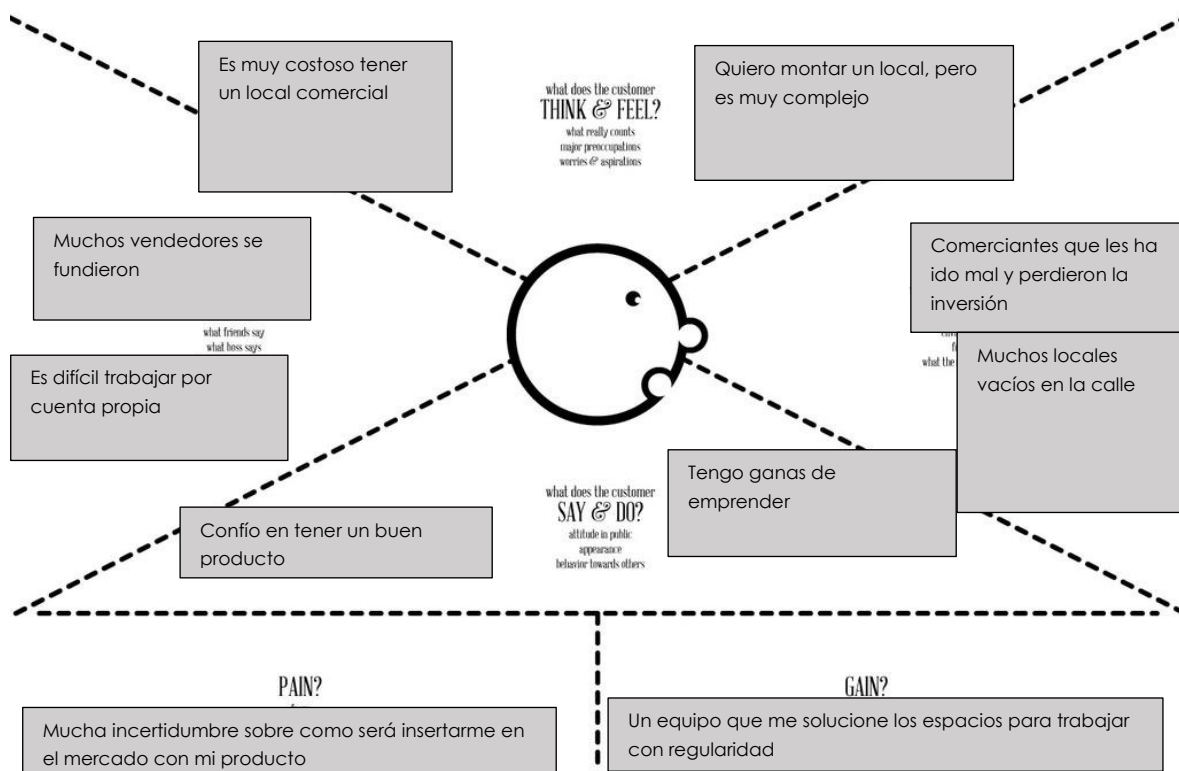
- ✓ Del shop al Truck: si bien venden diferentes rubros, sus necesidades son similares. Necesitan aumentar sus ventas, pero a través de canales que representen asumir menos costos que un local. Básicamente, necesitan mejorar sus ventas y mejorar su rentabilidad. Ven potencial en el hecho de vender sus productos en momentos del fin de semana con alta demanda. Por lo cual, el retorno de las ventas sobre el tiempo que trabajaron crece mucho a diferencia de asumir un puesto fijo en un local comercial con mucha más fluctuación de demanda. Asimismo, expresaron interés en participar en formas novedosas de ofrecer su producto. Se preocupan por el ambiente donde trabajan. Una feria con foodtrucks lo ven como un espacio más agradable, fresco y relajado. En ese sentido lo ven como un gain a su concepto de marca. De hecho, establecen la diferenciación con el shopping dado que la feria con foodtrucks trabaja con un ambiente más relajado que esa propuesta. Incluso, esto lo han recogido de manera informal de foodtrucks que ya participan en las ferias. Ante la pregunta de cómo recibirían nuevos trucks de otros rubros a los eventos que ya participan. Manifestaron interés en desarrollar la propuesta. Lo ven como una posibilidad que retroalimenta el tráfico de personas al espacio que redundaría en el beneficio del conjunto. Entienden lo novedoso de la propuesta, lo aceptan y lo sugieren. Lo ven beneficioso siempre que se haga de forma ordenada y acompañado por amenities en general como música, decoración etc. De la interacción con los comerciantes, surgió la necesidad de incorporar probadores principalmente para la venta de ropa. (Anexo 1,2,3,4,5)
- ✓ Dueños espacio: Sus necesidades y sugerencias varían de acuerdo con si pertenecen al sector público o privado. Principalmente, la diferencia es cultural y económica. La económica, para el privado, porque básicamente teniendo más participantes el valor del canon aumenta y por ende rentabilizan mejor esa porción de la propiedad donde se

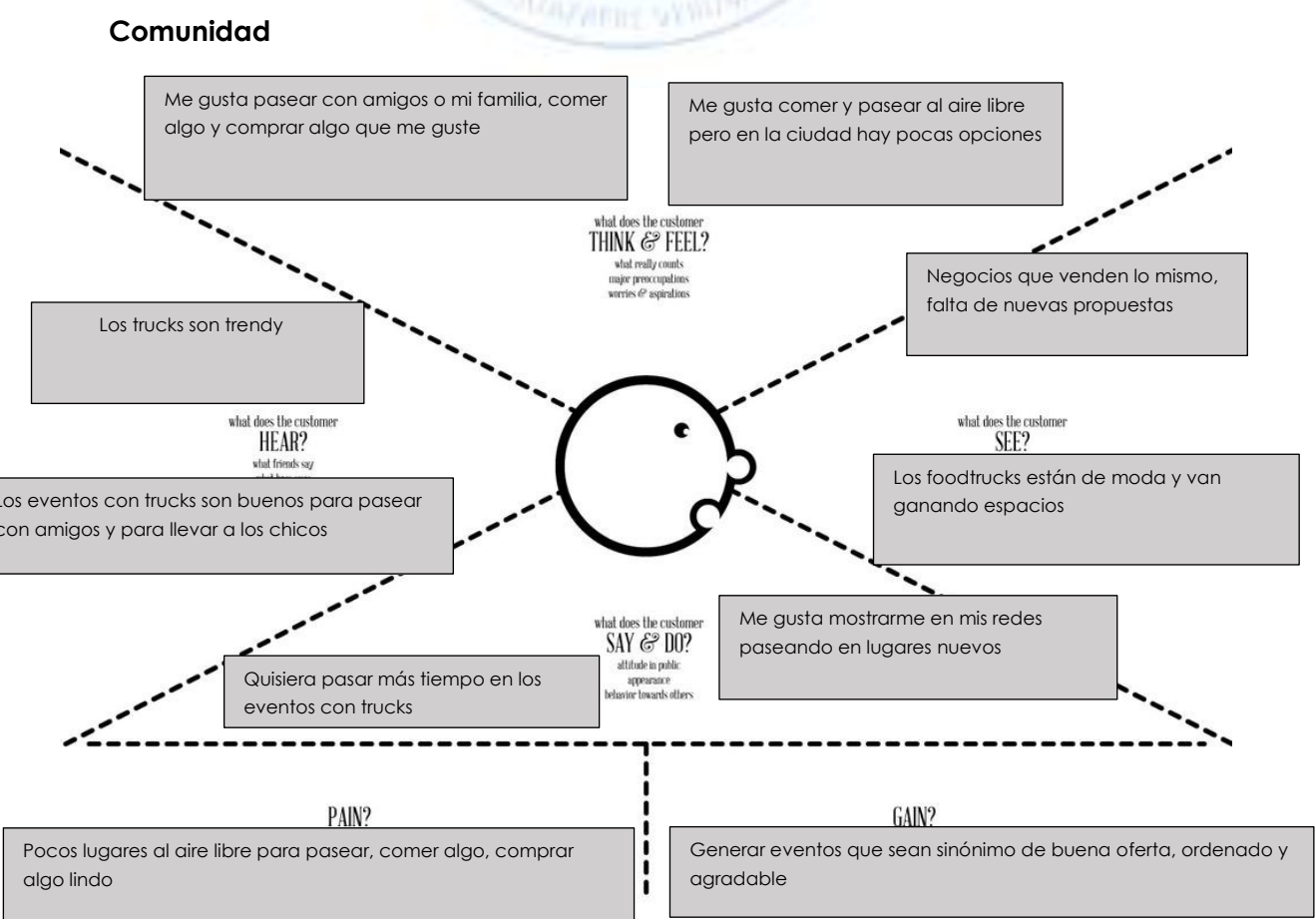
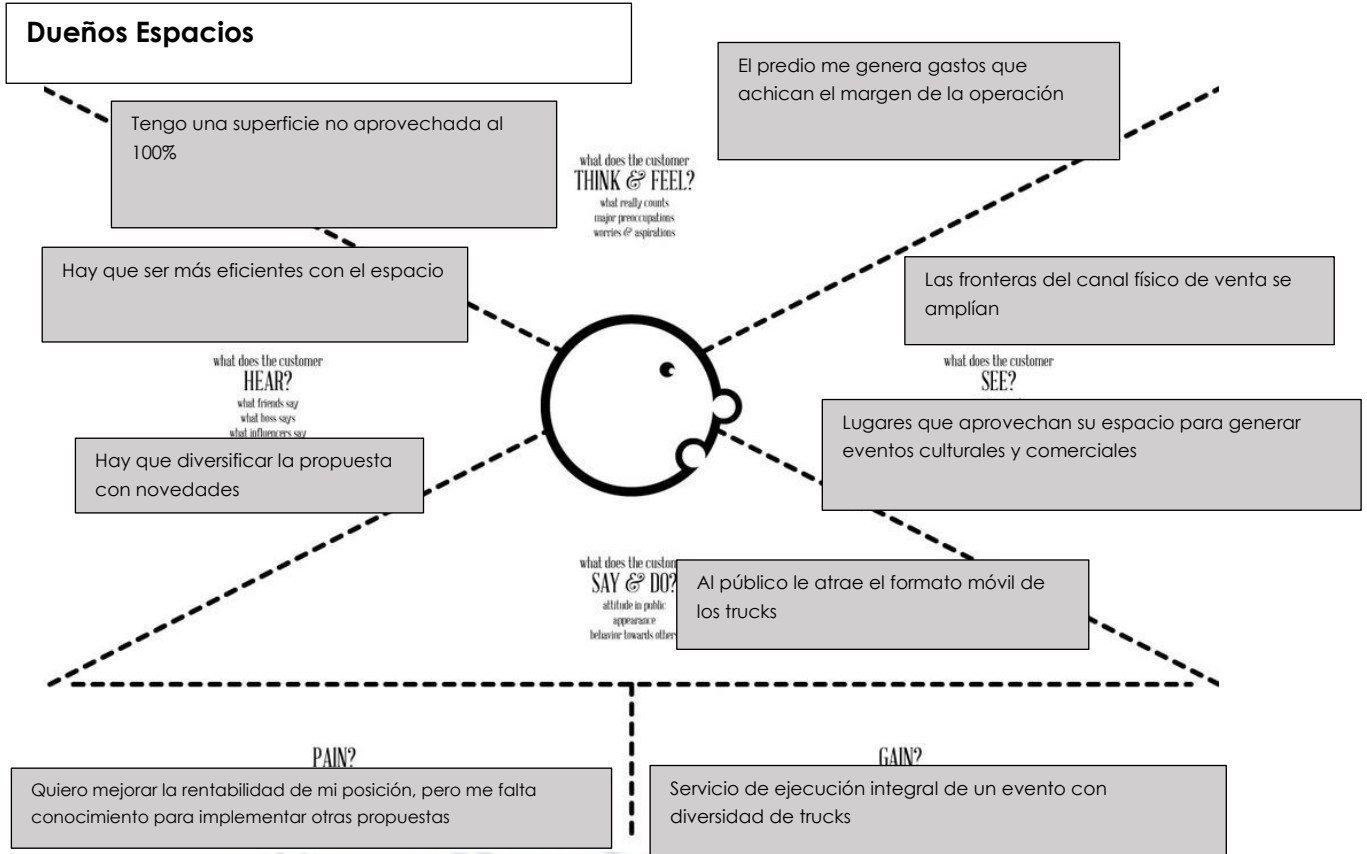
hacen los eventos. En cuanto al público, enfatizan la posibilidad de tener ofertas diversas, aportando valor cultural y recuperando zonas del barrio. Además de proporcionarle oportunidad de exhibir emprendedores locales que quizás no podrían alquilar un local fijo todo el año y prefieran trabajar solo los fines de semana en los eventos. Es un espacio para “incubar” emprendedores que quieren lanzarse al mercado y explorar un camino comercial a bajo costo. (Anexo 6 y 7)

- ✓ Comunidad: valoraron la posibilidad de incorporar nuevos rubros. El método en este caso consistió en preguntar en Instagram a través de stories promocionadas a la comunidad. Exhibiendo fotos de fashion, boutique y deco trucks de otros países con la pregunta de si les interesaría una oferta similar en los eventos con foodtrucks. La valoración de la propuesta fue recibida de forma positiva. La interacción con el público es que se interesa mayoritariamente y quiere saber más acerca de ello. Siendo el desafío ajustar la oferta al perfil de los consumidores, ajustando la experiencia y proceso de compra. El resultado de la interacción arrojó un 87% de si contra un 13% de no sobre 900 impresiones. (Anexo 8)

Empathy Map

Vendedores





La tendencia de la venta on the move

Hay una tendencia asociada a los foodtrucks que es trasladable a otros rubros. Donde en lugar de esperar en un punto fijo la llegada del cliente. Es el comerciante quien toma la iniciativa. Y lo hace con una propuesta reformulada. Donde a partir de una estética diferentes, adaptada al formato truck. Configura una oferta atractiva. Es clave la originalidad de la propuesta. Este modelo, que ya funcionaba con la gastronomía, empieza a trasladarse a otros rubros²¹. Son varias las ventajas de este tipo de formato.

- ✓ Originalidad: Se abandona la locación fija esperando que el cliente pasé por el lugar. Se permite ser más proactivo en la búsqueda de este.
- ✓ Menos barreras de ingreso: Es una posibilidad para muchos emprendedores con buenas ideas para que se incorporen y muestren su producto. Es más fácil tener un truck y trabajarlo en días y horarios puntuales que fijar un local comercial alquilado toda la semana
- ✓ Sustentable financieramente: En línea con lo anterior, se puede incrementar las ventas y los márgenes de contribución. Dado que se gasta mucho menos en alquiler, energía, personal etc. Inclusive sin necesidad de invertir en la compra de un truck, y pudiendo experimentar solo alquilando para hacer su “test de mercado”.

Los segmentos

En virtud de los insights recibidos por los segmentos que consideré que podían incorporarse al negocio. Definí 3 segmentos con algunas diferencias dentro de los mismos. Primeramente, están los trucks. Divididos en moda, belleza y decoración. Segundo, están los dueños de los espacios. Pueden ser predios amplios que puedan albergar eventos con trucks, o municipalidades que dispongan de algún predio. Finalmente, los consumidores que concurren a los eventos.

²¹ <https://www.ambito.com/fashion-trucks-la-moda-ruedas-n4014423>

Los segmentos que se incorporan son:

- ✓ Fashion Trucks: Moda, Ropa y accesorios.
- ✓ Beauty Trucks: Cosmetica, perfumeria, peluquería, barbería.
- ✓ Deco Truck: Decoración, muebles pequeños, cuadros, luces.

Developers:

Dueños de espacios que cuenten con la potestad de generar un contrato de explotación comercial temporaria de los siguientes espacios:

- ✓ Público: Predios municipales en CABA o municipios del Gran Buenos Aires
- ✓ Privados: Festivales, Eventos deportivos, musicales, recreativos
- ✓ Geográfico: En Pcia. De Buenos Aires o CABA.

Comunidad:

- ✓ Público familiar, parejas o grupos de amigos
- ✓ Entre 18 y 50 años
- ✓ Geográfico: Buenos Aires y turistas que estén temporalmente en la zona
- ✓ Socioeconómico: Clase media, bancarizados o no, con redes sociales para ir siguiendo los eventos
- ✓ Estilo de vida: Busca salidas al aire libre, ambiente relajado, música, comida.
- ✓ Compra por impulso. No planifica el día para ir a comprar, pero se interesa por el appeal de un producto.

Llegada al cliente.

- ✓ Trucks: el canal de llegada a los nuevos clientes será una nueva web donde tenga un sencillo customer journey que consiste en un mapa del evento con posiciones para alquilar. Donde fácilmente los trucks

puedan bookear el espacio y el horario que les interesa. Generar una suerte de Airbnb del alquiler de espacios para los trucks.

- ✓ Dueños espacios: El canal es similar que para los trucks. La idea es establecer dos customer journeys diferentes dentro de la misma web. Una parte para los que tienen un truck y quieren participar de un evento. Y otro justamente para los que tengan un espacio y estén interesados en la propuesta de spotters para rentabilizarlo. Se explican los espacios que se buscan. Y quien se interesa en rentabilizar una porción del espacio llena un formulario en la parte dedicada a ello y el equipo evaluará la potencialidad del espacio para generar eventos.
- ✓ Comunidad: Utilizamos redes sociales para transmitir contenido de los eventos y para convocar a los nuevos. Procuramos generar engagement con nuestros seguidores para generar un público fiel y entusiasta. Que relacione los eventos de spotters con una propuesta nueva y bien cuidada La idea es llegar con una propuesta definida en función del target que apuntamos. Hablarle a un público familiar pero también joven, de grupos de amigos. Contarles las novedades de los eventos que tenemos para atraerlos. Por ejemplo, juegos para niños para las familias. O bandas de música para los más jóvenes.

Propuesta de valor

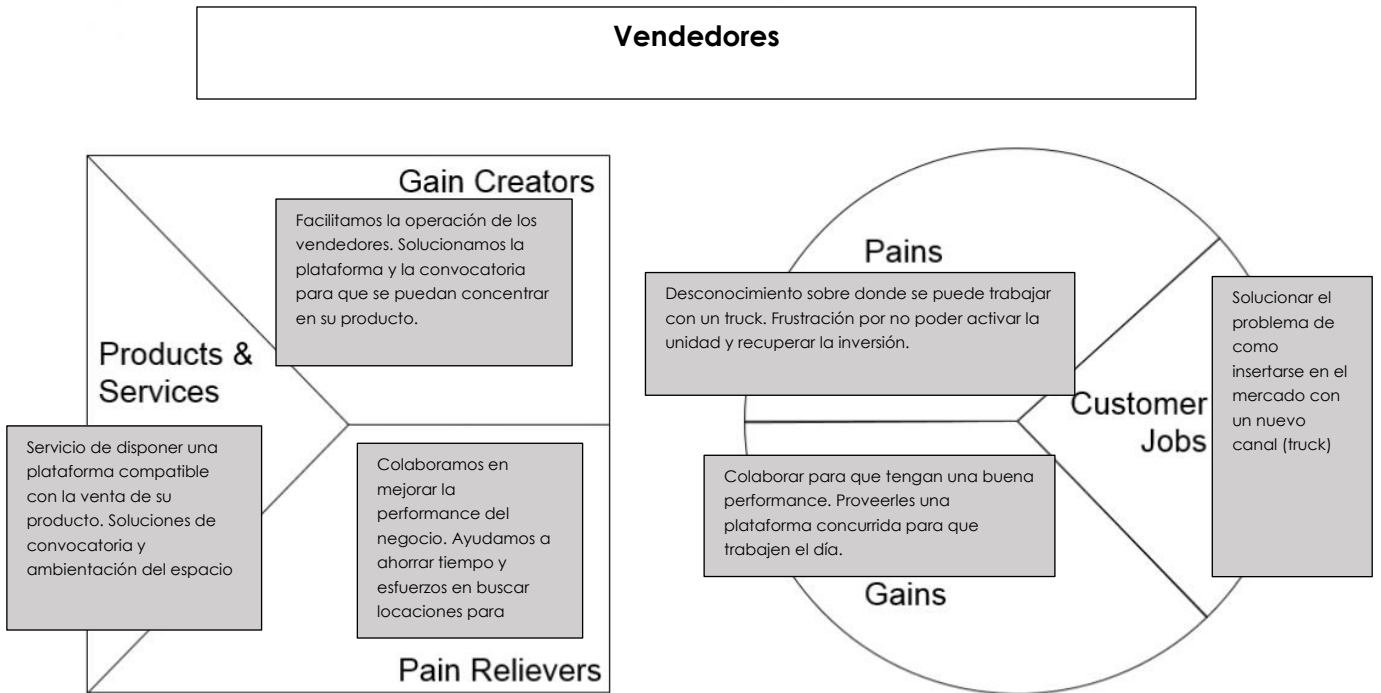
La propuesta

La propuesta de valor consiste en generar un market place donde converjan la oferta de espacios ociosos, para que se generen ferias con trucks en beneficio de la comunidad. Para ello, proponemos ofrecer un servicio integral al dueño del espacio, a los trucks que lo usan y la comunidad que concurre.

Una función clave es detectar los espacios potenciales donde exista tráfico de consumidores y generar un entorno para que estos últimos pasen un momento agradable. Para ello, diseñamos el evento con propuestas de trucks acordes al público objetivo, buscando una variedad de oferta y estímulos poniendo

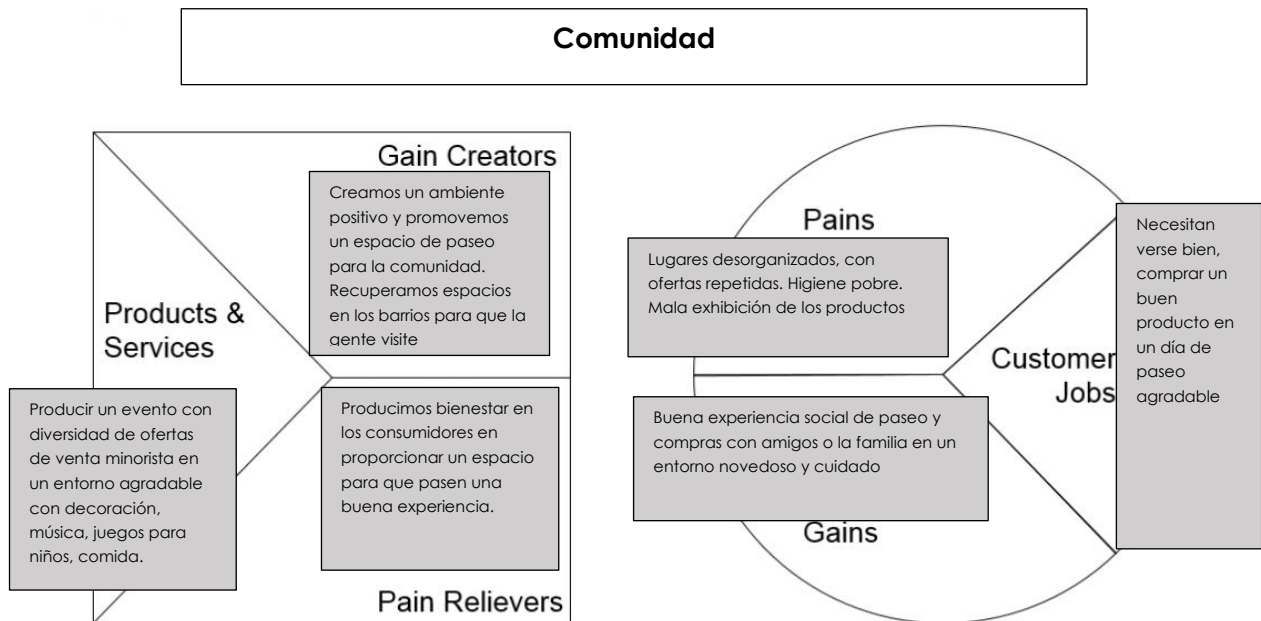
especial cuidado en que no haya superposición de oferta entre los distintos trucks. Ambientamos el espacio con decoración y música. Y convocamos el público a través de convocatorias en redes sociales y otros medios

Canvas Value Proposition

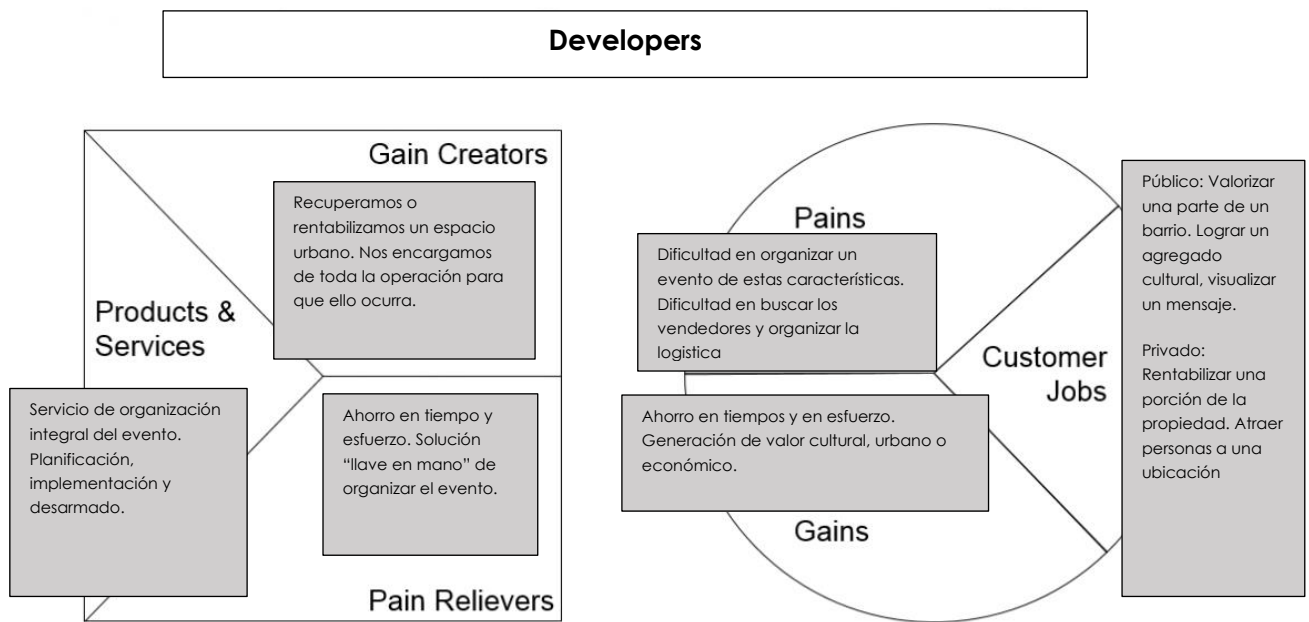


Fuente: Elaboración propia

San Andrés



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

La diferenciación

- ✓ Track record. Historia generando ferias: Tenemos un equipo que produce ferias hace varios años. Por eso, podemos mostrar como fueron

esas ferias y generar confianza en los vendedores para incorporarse a nuestra cartera.

- ✓ Know how: Organizar el evento con rapidez y eficiencia es un oficio que lleva tiempo perfeccionarlo. El equipo ya cursó un buen tiempo aprendiendo a no cometer errores y generar eventos agradables para el público, habiendo desarrollado un expertise para diseñar layouts y oferta de acuerdo con el consumidor objetivo.
- ✓ Variedad de oferta de Trucks. Conocimiento en la comunidad de trucks, y una relación de confianza que permite una rápida incorporación de los nuevos segmentos que propongo atraer a la operación.

Propósito

Como mencione en el primer capítulo. Tengo el convencimiento que estamos vivenciando una etapa donde se redefine el uso de los espacios urbanos y comerciales. El uso de grandes superficies con grandes costos asociadas a ellas para vender se debate. En ese sentido, la tendencia del place making ofrece una salida a ese problema. Este consiste en intervenir un espacio urbano y resignificarlo. Para ello, se hacen intervenciones artísticas callejeras, donde el objetivo es recuperar el espacio público para la comunidad. Se busca generar valor a la comunidad a través de ofrecerle un espacio revitalizado. Se busca devolverle a la comunidad la calle como punto de encuentro. En Buenos Aires hay algunas iniciativas que exploran esa tendencia. Ejemplo de ello, es la iniciativa del gobierno de la ciudad de disfrutemosBA²². Donde se invita a los vecinos a redescubrir espacios antes abandonados o sin atractivo. Donde el protagonista de la generación de espacios es el vecino, la comunidad del lugar. Donde se le otorga primacía por sobre los vehículos o los desarrollos inmobiliarios. Y se generan espacios donde se desarrolle un momento de encuentro y esparcimiento.

En mérito de ello, como empresa convalidamos esa tendencia y buscamos incorporarnos generando impacto positivo en la comunidad. El place making,

²² <https://disfrutemosba.buenosaires.gob.ar/>

puede intervenir artísticamente pero también comercialmente un espacio. La conjunción de artistas, comerciantes, gastronomía puede revalorizar una zona y atraer público a ella. Es en este punto que nace nuestra motivación. Primero fueron los foodtrucks, que demostraron que existía una forma diferente y sustentable de acercarse a la gente. Donde en vez de la gente ir al punto de consumo y entretenimiento, la oferta va hacia el consumidor.

Ahora bien, el turno es de la moda, la belleza y la decoración. De juntarse, de ofrecer su producto de una forma innovadora y nosotros como empresa propiciamos intervenir el espacio para generar un ambiente agradable donde la comunidad pueda explotarlo y redescubrir espacios desaprovechados de sus barrios.



Business Model Canvas

Proposición de valor

	Trucks	Developers	Comunidad
Proposición de Valor	<p>Novedad: Ofrecemos el beneficio de participar en eventos a través de un canal novedoso de ventas.</p>	<p>Mejoramos el desempeño de un espacio determinado que antes no se usaba. A través de los eventos podemos generarle un revenue de ese lugar al propietario</p>	<p>Diseño y Conveniencia. Ofrecemos ferias cuyo diseño es atractivo y mejoramos la accesibilidad a un parque de vendedores de productos al aire libre.</p>

Segmento de Mercado

Propuse una segmentación multilateral donde los clientes que servimos son interdependientes. Sin trucks no hay dueños de espacios y viceversa. Sin comunidad no hay eventos.

	Trucks	Developers	Comunidad
--	---------------	-------------------	------------------

Segmento de Mercado	Nicho de Mercado. Vendedores de moda, belleza o decoración que se interesen por vender en ferias en un truck. En CABA y Pcia. De Buenos Aires	Nicho de mercado. Predios en festivales, o parques con fácil acceso y cierto atractivo al aire libre.	Mercado Masivo. 18 a 50 años, familia o jóvenes, CABA y alrededores o turistas en la zona, bancarizado o no, socioeconómico medio.
----------------------------	---	---	--

Canales

	Trucks	Developers	Comunidad
Canales	Directo. Web para bookear los espacios disponibles. Aumentar la percepción acerca de las posibilidades de participar de los eventos	Directos. Fuerza de venta. Personal dedicado a hacer research en espacios y llegar con la propuesta	Directo. Redes Sociales. Generar contenido en redes para convocatoria y transmitir contenido de los eventos.

Relaciones con los clientes

	Trucks	Developers	Comunidad
Relaciones con los clientes	<p>"cuidamos tu negocio"</p> <p>Relación de confianza y largo plazo, permitiendo la planificación que permita evaluar un mejor retorno de la inversión.</p> <p>Adherir trucks. Invitamos a la mayor cantidad posible de trucks a participar.</p> <p>Relación personal y de co-creación.</p> <p>Personal: Asesoramos en presentar el producto</p> <p>Co-creación: Invitamos a los trucks a que utilicen también sus propios medios para convocar. El valor del evento surge de nuestro aporte y el de cada truck</p>	<p>Mayor atractivo, tráfico y rentabilidad de tu espacio.</p> <p>Adherir espacios. Invitamos a nuevos propietarios de predios, festivales y establecimientos a ofrecer su espacio para realizar eventos.</p> <p>Sostenemos una relación personal dedicada. Con un integrante de nuestra fuerza de ventas siempre atento a las sugerencias y necesidades de quien posee el espacio.</p>	<p>Una experiencia al aire libre, cerca y colorida.</p> <p>Convocar público para empujar las ventas de los trucks.</p> <p>Generamos sentido de comunidad a través de nuestros canales.</p> <p>Proponemos construir un sentido que asocie un momento agradable en conjunto con ir a un evento con trucks</p>

Fuente de Ingresos

Trucks: Nuestro negocio es el microleasing diario de lotes en eventos con trucks. El ingreso es el fee que se le cobra a los trucks por el día por ocupar el espacio. El ingreso total lo componen todos los fees de un día de trabajo multiplicado por la cantidad de espacios. El pago es una transacción de una vez y por cada día. Se abona antes de realizar el evento por lo cual no quedan conceptos por abonar una vez finalizado el mismo.

Recursos Clave

	Trucks	Developers	Comunidad
Recursos Clave	<p>Equipo de Trabajo y Base de datos de Trucks clasificados y segmentados.</p> <p>Recursos Físicos. La gestión temporal de un determinado espacio que es donde se realizará el evento con trucks.</p>	<p>Fuerza de Ventas y Know how para diseñar la oferta</p> <p>Recursos intelectuales. Una cartera de trucks y una marca en la que ellos confían. Por la conexión con dueños de trucks podemos aglutinar varios de ellos y ofrecer un rápido armado de un evento.</p>	<p>Una propuesta diferente. Atractiva y ajustada a su deseo</p> <p>Recursos Físicos. Los eventos que realizamos en los espacios con trucks.</p>

Actividades Clave

	Trucks	Developers	Comunidad
Actividades Clave	<p>Planificación y continuidad de trabajo.</p> <p>Plataforma/Red. Contar una red de trucks disponibles para participar en eventos. Desarrollar y mantener constantemente la cartera de trucks.</p>	<p>Diseño de la Oferta acorde al target y poder de convocatoria solución llave en mano</p> <p>Solución de Problemas. Una vez captado el espacio nos ocupamos de toda la operación asociada al evento.</p>	<p>Oferta acorde al estilo de vida y deseos de esa comunidad.</p> <p>Proveer una plataforma que active eventos en determinados días y horarios donde participen trucks para fines recreativos. Convocar y compartir contenido sobre los eventos.</p>

Sociedades Clave

	Trucks	Developers	Consumidor
Sociedades Clave	Se establece una alianza estratégica en la cual ambas partes colaboran para el éxito del evento cada uno cumpliendo su rol	Nos asociamos para desarrollar un nuevo negocio. Es una relación similar al rol de un desarrollador para un espacio real estate. Solo que a escala más pequeña	Para llegar al consumidor los socios claves pueden ser todo aquel que tenga poder de convocatoria Ejemplo, Una banda Musical u organizadores de eventos masivos (Lollapalooza)

Estructura de costos

Convalidamos una estructura de costos impulsadas por crear valor en los eventos. Nuestra diferenciación es por la calidad en términos de Porter. Por ello, nuestra estructura de costos responde a esa premisa.

Los costos variables asociados a la operación conllevan una importante parte de los gastos de la organización. El canon al dueño del espacio, la técnica, la decoración, el marketing son algunos de los conceptos de gastos operativos que incurrimos por implementar este modelo de negocios. Mientras que, el resto responde a los gastos de la estructura fija de la organización.

Plan de marketing

Introducción

El plan de marketing tiene un abordaje diferente para cada segmento de clientes que apuntamos. Es diferente el go to market si se trata de un truck, un dueño de espacio o el consumidor final. El propósito del presente capítulo es demostrar que canales utilizaremos para cada uno.

Entrada al mercado.

- Trucks: Implementaremos la convocatoria a través de nuestra web. Donde se informa en profundidad el servicio y podrán elegir el espacio y horario que deseen trabajar. Además, convocaremos vendedores al sitio web a través de los siguientes medios:
 - ✓ Ads en Redes: Generamos stories y fotos en Instagram, Pinterest y Facebook con flyers de convocatoria.
 - ✓ Analytics Google: Invertimos en publicidad para redireccionar público interesado en algunas palabras clave: Trucks, venta móvil, local móvil, ferias, festivales.
 - ✓ Volantes: Generamos volantes que repartimos en las ferias y en cercanías convocando vendedores de otros rubros no asociados a la gastronomía.
 - ✓ Mailing: Campaña para convocar vendedores a participar en los eventos
- Comunidad: Tenemos que ser activos en generar contenido para la comunidad ya que la promesa de nuestro producto es generar eventos concurridos. Por ello, la parte de la convocatoria es un aspecto imprescindible del éxito del modelo de negocios. Usamos los siguientes medios para convocar
 - ✓ Convocatoria en redes: Generamos constantemente contenido en redes sociales de las ferias. Stories, fotos. Donde mostramos como son las ferias y los productos que hay en ella.
 - ✓ Analytics: Nos asociamos a la búsqueda de algunos contenidos clave. Foodtrucks, ferias, paseos al aire libre, que hacer en buenos aires etc.
 - ✓ Convocatoria en páginas inorgánicas. Hacemos anuncios en páginas que no son nuestras, pero recopilan eventos de fines de semana. Por ejemplo, Eventbrite.

- Dueños espacios: Al igual que con los trucks implementamos un apartado en nuestra web. Sin embargo, hay un componente más proactivo de nuestra parte en convocarlos. Preparamos convocatorias particulares cuando identificamos un espacio acorde con los parámetros mencionados precedentemente

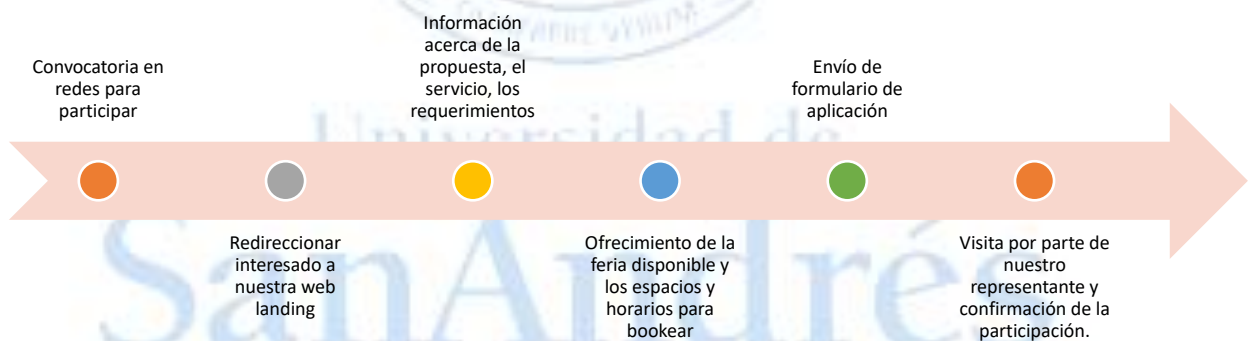
Producto, Promoción, Plaza y Precio.

- ✓ Producto: En este caso es un servicio. Que consiste en realizar ferias. Lo que varía es que proporcionamos para cada segmento. Para los trucks, un servicio de plataforma, soporte y publicidad. Para los dueños del espacio, planificar, rentabilizar, ejecutar, evaluar y desarmar el evento. Para la comunidad, generar un espacio con ofertas comerciales y amenities para tener una experiencia agradable.
- ✓ Plaza: Son los eventos que se arman en espacios en acuerdo con el dueño de este. Una vez que está cerrado el acuerdo, diagramamos en que días y horarios se activa el evento. El evento puede ser por única vez o puede ser con regularidad en días y horarios en que haya mayor demanda de público. Por lo cual, la plaza del producto. Es el espacio en los días y horarios que se encuentra activo para que participen los trucks.
- ✓ Promoción: La publicidad para el evento la hacemos con redes. Allí convocamos a nuestros seguidores y a quienes no nos conocen para que concurran a las ferias. Para los trucks que no trabajan con nosotros los convocamos a través de redes sociales y research propio.
- ✓ Precio: El monto optimo para alquilar las posiciones es de US\$ 60. Sin embargo, estableceremos una serie de descuentos sobre ese precio para atraer a los nuevos segmentos. Ello responde a una premisa de estrategia comercial para hacer más atractivo el ingreso.

Customer Journey

El customer journey se centralizará a través de una web. La idea es que la publicidad dirija a los futuros fashion, beauty y deco trucks a la misma. En la cual, se diseña un customer journey sencillo donde se informa el servicio. Se muestra los espacios disponibles en las ferias. Y el truck bookea el espacio que desea por las horas del día que necesite y en función de eso surge el precio que debe abonar en concepto de fee. Una vez elegida la opción de días y horario deseada. El truck completa un formulario donde informa sobre su producto, las dimensiones de la unidad. Completado el formulario, el truck queda a la espera de la visita de un representante de nuestro equipo. En ese punto, se valida el producto, las dimensiones, la técnica y que este apto regulatoriamente. Recién allí, que el truck queda confirmado para participar el evento y se le confirma el horario del día en que tiene que presentarse a trabajar.

Trucks Customer Journey's Flow



Fuente: Elaboración Propia.

En el caso de los developers funciona de forma similar. Aunque, en este caso, hay un componente más proactivo de parte nuestra en el research. Aquí la idea es ir a buscar el potencial espacio y llegar con una propuesta. Una vez que un predio o espacio potencial es captado, se le hace llegar la presentación de la organización y la propuesta.

Paralelamente, se abre un espacio en la plataforma web para que puedan aplicar dueños de espacios. En ese espacio, se informan los lugares que buscamos y el developer puede enviar un formulario sobre las características de su espacio. Una vez que está confirmado por nuestro equipo, se sube el espacio a la web para que lo puedan bookear los trucks en los días y horarios que el dueño nos permite trabajarlo.

Developers customer journey's flow



El servicio tiene un gran potencial para escalarlo a escala nacional e internacional. En esta etapa, se plantea consolidar la marca incorporando a los eventos nuevos rubros de trucks. En caso de éxito, la escalabilidad geográfica posiblemente sea el próximo paso. La posibilidad de replicar el negocio está dada porque se trata de una plataforma intangible. Que genera un Marketplace que conecta oferta y demanda. Cuyo negocio es el alquiler de los espacios y no el capital fijo, que son los trucks. Por ello, para escalar basta llevar el know how, la marca y la plataforma web a nuevos lugares. Contactar con espacios y vendedores locales y replicar el modelo. Salvando las distancias, funciona similar al modelo de Airbnb o Uber. Solo que, en vez de que el input de la plataforma sean departamentos o autos particulares. En nuestro caso, el input son trucks y espacios para eventos. El servicio consiste en conectarlos y ambientar el espacio para que sea una experiencia agradable y

que atraiga al consumidor final. Por ello, en esta etapa propongo consolidar la incorporación de fashion, beauty y deco trucks. De forma tal, que diversificamos la cartera y no dependemos solamente de los foodtrucks. En caso de éxito, la segunda etapa debiera ser escalar la plataforma a las principales ciudades del interior del país o al exterior.

Estacionalidad

Existe un componente de estacionalidad dado que realizamos eventos al aire libre. Por lo cual, el periodo frío del año puede provocar que la gente no concurra a los eventos o lo haga en menor medida. Para ello, nos proponemos reforzar la convocatoria en esos meses. Asimismo, invertir en equipamiento para calefaccionar exteriores. Sin embargo, el componente climático más riesgoso es la lluvia. Si ello ocurre se tiene que cancelar el evento. En ese caso, si la cancelación es muy cercana a la fecha del evento somos nosotros quienes debemos abonar el canon y la técnica que estaba contratada. Eso corresponde al riesgo implícito del negocio.

Equipo emprendedor y estructura directiva

Equipo emprendedor

El equipo se compone por cuatro personas. Primeramente, los dos socios fundadores. Luego, una persona encargada del marketing y redes sociales. Por último, mi incorporación como partner. El equipo esta en actividad desde 2015. Primeramente, bajo en nombre de Gastronomada. Actualmente, en el marco del proceso de escalar el negocio replicando los eventos en nuevos lugares, se cambió el nombre a Spotters. Dado que el anterior nombre remite muy fuertemente a los foodtrucks. Spotters deriva de la palabra spot del inglés que significa ubicación. Por lo cual, Spotters da la idea de quienes ocupan esas ubicaciones. Buscando generar una idea de comunidad unida por los mismos intereses.

El equipo emprendedor tiene un gran conocimiento de la industria gastronómica. Ambos socios fundadores tienen foodtrucks independientemente de spotters. La feria en el puerto de Olivos se realiza desde 2017. Con lo cual, a través de estos dos años se aprendió mucho realizando los eventos.

El equipo emprendedor es un grupo pequeño. Por lo cual, no incide significativamente en los gastos de estructura. Como lo demostraré en el capítulo dedicado a ello. Principalmente, los costos del negocio son operativos propios de los eventos.

Mi incorporación al equipo se dio este año en el marco de la implementación de esta oportunidad de mejora. Mi tarea es la de planificar e implementar esta oportunidad. Concretamente, me contacto con vendedores de los rubros mencionados y les menciono la posibilidad de trabajar en los eventos ya existentes de foodtrucks. Paralelamente, busco espacios donde se puede replicar la propuesta. Por último, trabajo en los detalles para acondicionar la infraestructura de la organización a la llegada de los nuevos segmentos.

Estructura Directiva

La estructura directiva se compone de los dos socios fundadores. Luego una persona en marketing y difusión. Posiblemente, haya que incorporar talento asociado a las áreas de trabajo digital y account manager para gestionar eficientemente carteras de clientes foodtrucks y developers. El esquema de incentivos se compone de un sueldo fijo y un variable que surge como porcentaje de la facturación en eventos logrados.

Con esta modalidad se pretende atraer talento que se alinee rápidamente con los objetivos de crecimiento sustentable de la organización. Atando el porcentaje variable a la cantidad y rentabilidad de los eventos que logra. Se espera que se comprometa rápidamente en acoplarse a la estructura y lograr cumplir los objetivos estratégicos de crecimiento de la compañía.

Generación de beneficios, inversión y finanzas

El presente capítulo consistirá en la presentación de los resultados económicos esperados de la operación integral del negocio. Sin embargo, diferenciará entre los ingresos provenientes por las unidades de negocio que me propuse implementar y la operatoria habitual de los food trucks. Todos los valores reflejados en este capítulo son en moneda constante (US\$). En cuanto a la inversión, consideraré el monto necesario para implementar el lanzamiento de la convocatoria a la nueva unidad de negocio. Asimismo, en cuanto a los gastos, considero para el primer año como referencia los gastos incurridos en el 2019. Luego de ello, establezco un porcentaje de las ventas brutas para cada concepto de costos.

El horizonte financiero de la operación son 3 años más un cuarto año que corresponde a la perpetuidad para poder valorar el flujo de fondos resultante. En el mismo, establezco un crecimiento a perpetuidad de 0% ya que me interesa brindar una perspectiva conservadora a los inversores.

El objetivo de la implantación del presente plan es que al finalizar el periodo de tres años comprendido en la proyección. Los nuevos rubros representen el 34% de la oferta global de los eventos. Para ello, me propongo ir gradualmente subiendo la cantidad de espacios arrendados a trucks no gastronómicos hasta llegar al porcentaje citado.

La proyección comprende la operación integralmente, pero diferencia entre los arrendamientos efectuados a los nuevos rubros y al gastronómico. La propuesta de valor del negocio, surgida de la validación de las necesidades por parte de los segmentos. Se basa en el valor de la diversidad de ofertas y en el plus que agregamos en cuanto a la convocatoria del evento. Por lo cual, la dimensión de marketing estará particularmente resaltada. A través de ella, pienso implementar la mejora y generar convocatorias más efectivas para el público y los comerciantes. Nuestra propuesta de valor y diferenciación consiste en ofrecer a nuestros clientes la participación en eventos concurridos y diversos en ofertas donde su producto se destaque.

Es importante destacar el carácter conservador de las proyecciones. Planteo un escenario base a partir del rendimiento 2019.

VARIABLES MACROECONÓMICAS

El PBI en Argentina cae desde el año 2018. Aquel año, representó una caída de 2.8% respecto del año anterior. Los datos del 2019 muestran una caída acumulada respecto a igual acumulado del año anterior del 2.5% en el segundo trimestre²³. Otro dato nacional relevante a los efectos de nuestra propuesta es el estimador mensual de actividad económica (EMAE). Si bien, el mismo, enfoca en la actividad productiva, influye en el PBI. Ya que, la actividad económica impacta en la capacidad de compra de las personas. Impactando su capacidad de destinar más o menos recursos al consumo de bienes. Hasta mayo, la tendencia era de recuperación de ese indicador. Lo cual avizoraba el piso de la retracción del PBI. Sin embargo, a partir de junio volvió a caer de 163 puntos a 149.6. Con lo cual, es posible inferir que la salida de la recesión se demorará aún más²⁴. En cuanto a la inflación, agosto representó un 3.8% de variación respecto al mes anterior. El acumulado de este año 2019 es de 30%. Si tenemos en cuenta que en 2018 el acumulado fue de 52.8% estamos ante un escenario muy delicado donde no se avizora el fin de la tendencia inflacionaria²⁵. El tipo de cambio, promedio de septiembre según el BCRA fue de 56.5. Comparado al mismo promedio de enero de 37.9 da una apreciación del dólar respecto al peso aproximada de 50%²⁶ en 2019. Los bonos argentinos a un año están rindiendo un 32.9%²⁷. Ese índice refleja la tasa de riesgo país que a fin de septiembre se ubica en 2200 puntos. Es de esperar que este indicador es producto de un contexto económico y político incierto. Pero que se tendría que ubicar en valores estructurales más bajos en el mediano plazo.

²³ https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/pib_09_1921AFDF29D4.pdf

²⁴ https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/emaec_09_1932C64275A2.pdf

²⁵

https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/canasta_09_19B1BAED2A8F.pdf

²⁶ <https://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/com3500.xls>

²⁷ <https://es.investing.com/rates-bonds/argentina-1-year>

Generación de ingresos brutos

Los ingresos del negocio se componen por dos variables. Precio y cantidad de arrendamientos. El primero, se diferencia respecto a que segmento apunta. Por ejemplo, el precio es mayor para los food trucks dado que su facturación y rotación de producto es mayor que los rubros aquí propuestos. La cantidad de arrendamientos se diferencia entre segmentos. Y establece como objetivo, que el 34% de los arrendamientos pertenezcan a deco, fashion y belleza al finalizar el tercer año de la proyección. Para ello, establezco un incremento gradual de posiciones disponibles que va en línea con el crecimiento del negocio.

Considero que es un negocio con mucho potencial dado que toma un producto conocido por el público como la moda, la belleza y la decoración, que planteamos propiciar su llegada con un nuevo canal de ventas. Luego de la proyección de los primeros tres años, consideraré un escenario conservador dejando la tasa de crecimiento a perpetuidad en 0%. Esto es, porque mi visión es que el negocio es novedoso y tendrá mucha aceptación en los primeros años. Luego de ello, llegará a una etapa de madurez donde el crecimiento se estabiliza. Por ello, el supuesto de crecimiento 0% a partir del tercer año de la perpetuidad.

Para calcular la cantidad de arrendamientos, que constituyen la variable que multiplicada por el precio resulta en el ingreso del negocio. Utilizo el rendimiento del 2019. En dicho año, dividido en cuatro trimestres, alquilamos la siguiente cantidad de espacios gastronómicos. 150, 220, 250 y finalizará con 350 el último trimestre. Esa cantidad de "micro leasings" resulta útil como benchmark para el 2020. El primer año de la proyección del nuevo negocio. Dado que mantendremos las mismas posiciones y se sumarán nuevas.

Por otra parte, la variable precio, el óptimo es de US\$ 60. Ese es el precio que funciona actualmente para los food trucks. Pero como los nuevos rubros son una propuesta novedosa, establezco una serie de descuentos de ese precio para atraer a los nuevos rubros. De modo que, el precio en la proyección se divide. Para los gastronómicos sigue igual, en 60. Pero para los nuevos rubros

establezco tasas de descuento hasta llegar en el tercer año a ese precio objetivo. Los descuentos se implementan por cada dos trimestres. De modo que, los dos primeros trimestres de 2020 los nuevos rubros tienen un descuento del 50% sobre el precio de 60, que resulta en US\$ 30. Los últimos dos trimestres del 40%. De la misma forma el año siguiente hasta llegar a 0% de descuento en los últimos dos trimestres del 2020, quedando el precio en US\$ 60.

GASTRO	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
MODA	50%	50%	40%	40%	30%	30%	20%	20%	10%	10%	0%	0%
BELLEZA	50%	50%	40%	40%	30%	30%	20%	20%	10%	10%	0%	0%
DECO	50%	50%	40%	40%	30%	30%	20%	20%	10%	10%	0%	0%

Esquema de descuentos para convocar a los nuevos rubros

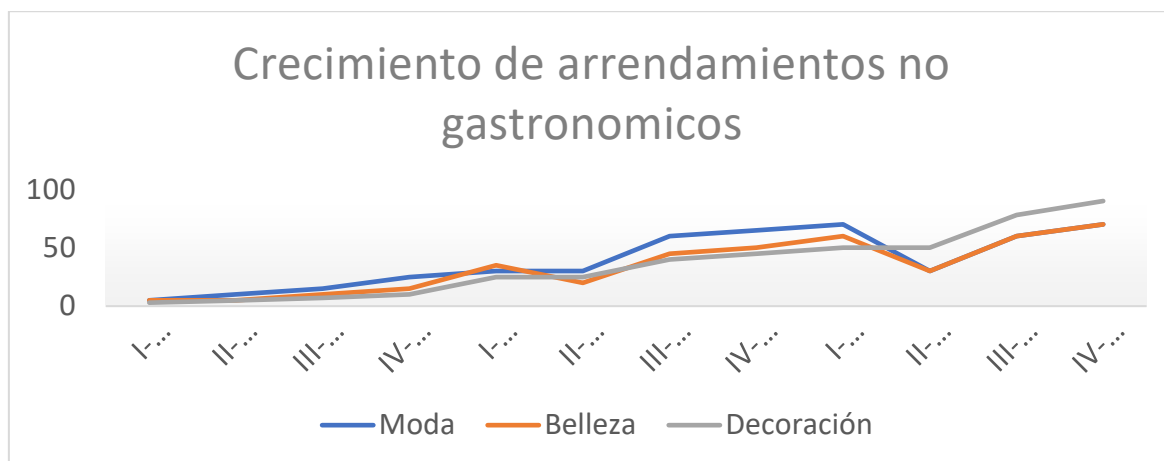
De lo cual, se sigue la cantidad de arrendamientos proyectados derivado del crecimiento del negocio y la apertura de posiciones a los nuevos rubros.

	I-2020	II-2020	III-2020	IV-2020	I-2021	II-2021	III-2021	IV-2021	I-2022	II-2022	III-2022	IV-2022
GASTRO	150	220	250	350	400	300	455	535	600	500	700	900
MODA	5	10	15	25	30	30	60	65	70	60	110	150
BELLEZA	5	5	10	15	35	20	45	50	60	30	60	70
DECO	3	5	7	10	25	25	40	45	50	50	78	90
TOTAL	163	240	282	400	490	375	600	695	780	640	948	1.210
	1.085				2.160				3.578			
					AUMENTO INTER-ANUAL							
					99%				66%			

Cantidad espacios arrendados por segmento

La cantidad de espacios arrendados va en línea con el crecimiento del negocio. En 2019 solo el en gastronomía arrendamos 970 espacios. El año próximo se espera repetir e incrementar ese número producto de las empresas

que están en tratativas para iniciar una operación con nosotros. Las mencionadas en la introducción más algunas que en esos momentos se encuentran cerca de firmar contrato. Por ello, de esa expansión del negocio da pie para introducir los rubros que propongo en el presente trabajo.



El número de arrendamientos objetivo entre los tres nuevos rubros es de 325 para final de 2022, que representa el 34% de la cantidad del total que se espera alquilar para el mismo momento. El gráfico describe la curva gradual de crecimiento para abrir espacios en los eventos a las nuevas posiciones.

Finalmente, teniendo en cuenta la evolución descrita por el precio según el esquema de descuentos y la cantidad de arrendamientos proyectados.

Resulta el siguiente modelo trimestral 2020, 2021, 2022 de generación de beneficios brutos.

GASTRONOMIA	15.000	21.000	15.000	21.000	24.000	18.000	27.300	32.100	36.000	30.000	42.000	54.000
MODA	450	750	540	900	1.260	1.260	2.880	3.120	3.780	3.240	6.600	9.000
BELLEZA	300	450	360	540	1.470	840	2.160	2.400	3.240	1.620	3.600	4.200
DECO	210	300	900	360	1.050	1.050	1.920	2.160	2.700	2.700	4.680	5.400
TOTAL TRIMESTRE	\$ 15.960	\$ 22.500	\$ 16.800	\$ 22.800	\$ 27.780	\$ 21.150	\$ 34.260	\$ 39.780	\$ 45.720	\$ 37.560	\$ 56.880	\$ 72.600
TOTAL ANUAL	78.060				122.970				212.760			

Esquema de facturación bruta por trimestre 2020 – 2022 en US\$

El último año de la operación. Cuando se llega a la cantidad de arrendamientos y precio objetivo. Resulta que los nuevos segmentos

constituyen el 25% de la operación total del negocio. Por lo tanto, se crea una nueva fuente de ingreso que supone un cuarto de la facturación total, se diversifica el riesgo de la operación. Dado que no dependemos exclusivamente de los food trucks. Y se introduce un negocio totalmente novedoso en el país.

Costos de la operación

Como lo mencione en la introducción. Asumo como referencia los costos nominales del 2019. La consideración se deriva de la propuesta de valor que identifiqué. Donde considero que la plataforma de eventos con foodtrucks es una buena oportunidad para lanzar el retail en trucks. Por lo tanto, si aprovechamos los eventos que ya se hacen con foodtrucks para incorporar otros segmentos. Puedo considerar que fijo esos gastos nominales que ya se vienen incurriendo a tipo de cambio spot. Son representativos para el primer año de la proyección.

Como la organización no cuenta con costos fijos. Dado que, los trucks no son de nuestra propiedad, no hay prevista inversión en CAPEX. Como así tampoco en NOF, dado que no hay proveedores y todos los conceptos se cancelan antes de iniciado los eventos. Los gastos totales de la operación se componen de los siguientes rubros:

- ✓ Ingresos Brutos: Son costos impositivos directos que cobra el municipio y se diferencian del impuesto a las ganancias.
- ✓ Comercialización: Costo directo por hacer los eventos. Traslados, fletes, energía, limpieza, canon.
- ✓ Marketing: Aspecto clave y donde reside gran parte de nuestra propuesta de valor. Por ello, priorizo este aspecto y le otorgo una inversión mayor de lo que venía siendo. Nuestra propuesta validada por los segmentos consiste en crear y gestionar eventos concurrecidos. Por ello, la convocatoria al público debe ser incrementada a través de una mayor inversión en este aspecto

Luego están los gastos de estructura de la compañía. Compuestos por:

- ✓ IN. Desarrollo, Pre-producción y compra: La logística de los eventos. El proceso de negociación con los clientes. Todo lo relacionado con la organización de los eventos hasta que el mismo efectivamente ocurre.
- ✓ OUT logística y producción: El segundo aspecto de gran preponderancia para la implementación de la oportunidad de negocio. El desarrollo de una web acorde a las necesidades validadas y que se detalla con mayor precisión en el capítulo de marketing.
- ✓ Gastos de administración: Gastos del alquiler de la oficina y todo lo relacionado a la gestión administrativa del negocio.
- ✓ Varios: Gastos de pólizas de seguro de los eventos y gastos eventuales.

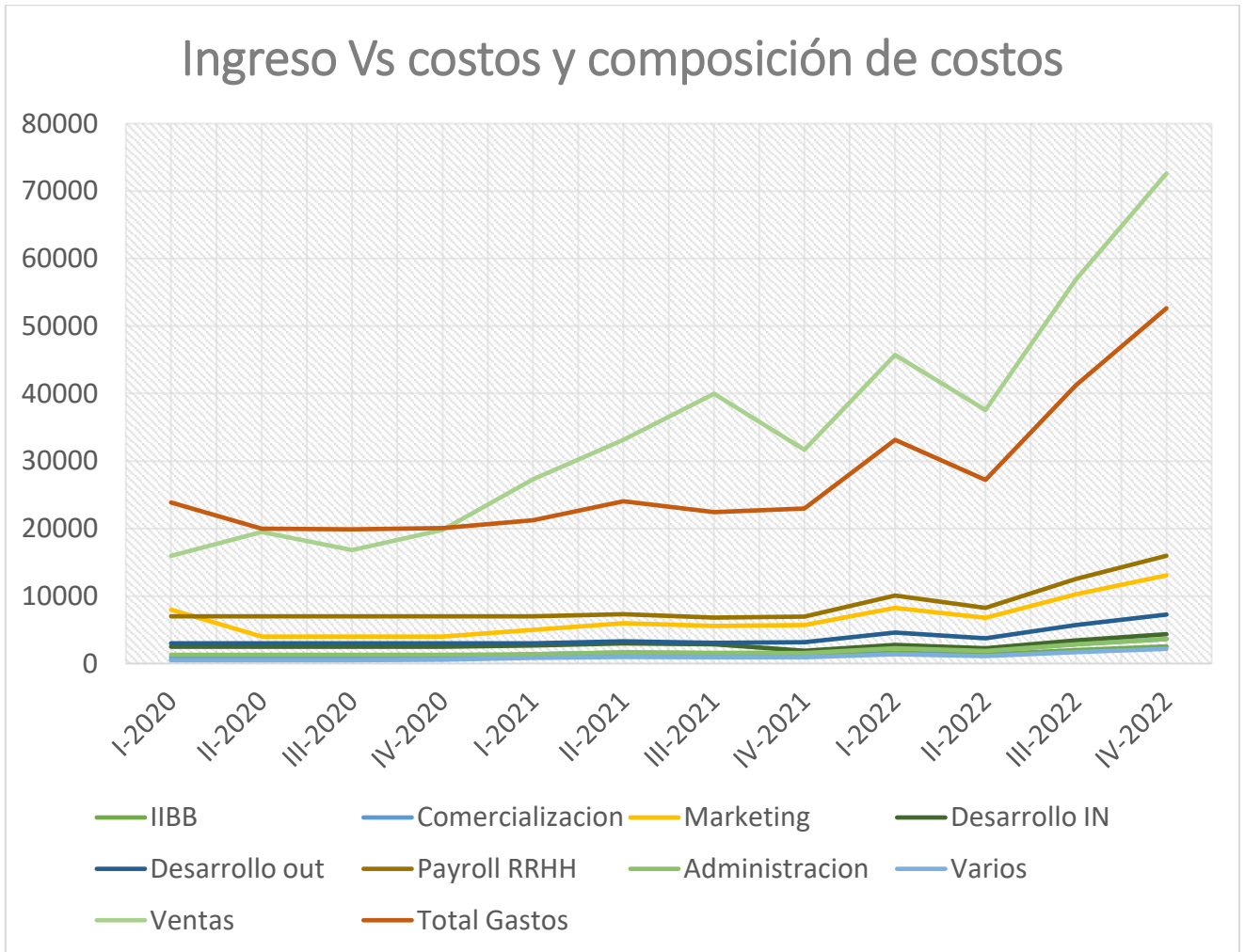
Asumo que para aplicar el modelo de negocios tenemos que aprovechar la plataforma de los eventos con foodtrucks dado que son un importante traccionador de público. Por ende, la sumatoria de los costos asumidos en 2019 convertidas a tipo de cambio spot (10/10/2019) resulta en un valor nominal que usaré como referencia para la proyección. Eso será utilizado para referencia el primer año de la proyección. Con el agregado de mayores recursos destinados a desarrollo y marketing. A partir del segundo año todos los conceptos pasan a derivarse de un porcentaje de las ventas. Cada concepto de gastos representa un porcentaje de los ingresos brutos por arrendamiento de los espacios. Con lo cual, el gasto es representativo porque se deriva de lo que sucedió el último año. Asimismo, se actualiza de una mejor forma para los siguientes años de la proyección brindando una clara perspectiva a los inversores.

		I-2020	II-2020	III-2020	IV-2020	I-2021	II-2021	III-2021	IV-2021	I-2022	II-2022	III-2022	IV-2022
Ventas (\$ sin IMPUESTOS)		15.960	22.500	16.800	22.800	27.780	21.150	34.260	39.780	45.720	37.560	56.880	70.000
IIBB	3,5%	559	788	588	798	972	740	1.199	1.392	1.600	1.315	1.991	2.284
Costo Comercialización	5,0%	1.000	1.000	1.000	1.000	1.389	1.058	1.713	1.989	2.286	1.878	2.844	3.413
Costo Marketing	18,0%	8.000	4.000	4.000	4.000	5.000	3.807	6.167	7.160	8.230	6.761	10.238	12.514
Contribución Marginal	26,5%	6.401	16.713	11.212	17.002	20.418	15.545	25.181	29.238	33.604	27.607	41.807	56.880
		40,1%	74,3%	66,7%	74,6%	73,5%	73,5%	73,5%	73,5%	73,5%	73,5%	73,5%	73,5%
IN. Desarrollo, Pre-producción y compras	6%	2.500	2.500	2.500	2.500	1.667	1.269	2.056	2.387	2.743	2.254	3.413	4.188
OUT. Logística. Producción	10,0%	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	2.115	3.426	3.978	4.572	3.756	5.688	7.000
RRHH. Payroll. Gerencial + Gestion	22,0%	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	4.653	7.537	8.752	10.058	8.263	12.514	15.642
Gastos de administración y generales	5,0%	1.300	1.300	1.300	1.300	1.389	1.058	1.713	1.989	2.286	1.878	2.844	3.413
Varios	3,0%	500	500	500	684	833	635	1.028	1.193	1.372	1.127	1.706	2.284
Total Gastos GESTION	46%	14.300	14.300	14.300	14.484	13.889	9.729	15.760	18.299	21.031	17.278	26.165	33.413
Total Gastos		23.859	20.088	19.888	20.282	21.251	15.334	24.839	28.841	33.147	27.231	41.238	56.880
RESULTADO neto antes de impuestos		7.899	2.413	3.088	2.518	6.529	5.816	9.422	10.940	12.573	10.329	15.642	23.467
		-49,5%	10,7%	-18,4%	11,0%	23,5%	27,5%	27,5%	27,5%	27,5%	27,5%	27,5%	27,5%

En gris oscuro se marca cuando el porcentaje por sobre las ventas supera el piso que establecí para el primer año. El piso de gastos es nominal pasado a dólares de 2019. Que como el negocio sigue su lógica habitual expandiéndose. Sirve como representatividad de los gastos del año que viene. A partir del siguiente año, toma un porcentaje de las ventas brutas. Y cuando esos porcentajes superan efectivamente el valor nominal del primer año lo marco en gris oscuro. Es cuando la curva supera el benchmark de gastos del negocio.

Por lo tanto, la evolución de los costos surge de un porcentaje de las ventas una vez que rompe el piso de los gastos incurridos en 2019 que sirven como

referencia. Teniendo en cuenta que estamos asumiendo una nueva operación de incorporar otros segmentos. Que necesita asumir gastos de implementación, pero no hace variar los gastos habituales del negocio.



IIGG	Tri-mes-tral		-		-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Acu-mu-lado	2.765	844	1.081	2.120	166	2.201	5.499	9.328	13.728	17.343	22.818	29.806

Tributación en concepto de ganancias. Créditos fiscales valorados

La proyección asume la existencia de créditos fiscales que se originan por la pérdida operativa de los primeros trimestres por haber asumido mayores costos para implementar la oportunidad.

Inversión requerida para la oportunidad de mejora

Para lanzar la convocatoria a los nuevos segmentos y los costos de implementar la oportunidad que detecté. Considero conveniente invertir la suma de US\$ 8.754. Aquella se compone de las pérdidas operativas del primer año. Ello ocurre, porque planteo reforzar las acciones en marketing y en desarrollo de una web con un sencillo customer journey. A su vez, se ejecutará una campaña intensa en redes para captar vendedores de moda, belleza o decoración interesados en comprar o alquilar un truck y participar de los eventos.

La inversión se justifica en cubrir el primer año de pérdida operativa. Ello ocurre, porque tomo en cuenta los gastos del 2019 convertidos a dólares para usar como benchmark el primer año. Pero incremento algunos conceptos de venta directa dado que vamos a estar presentes en más lugares. Asimismo, duplico la inversión habitual en marketing e incremento la inversión a desarrollo de la compañía para hacer la nueva web. Teniendo en cuenta que el negocio reporta ingresos ya que la operación habitual sigue en marcha. La pérdida no es tan gravosa que si fuese un emprendimiento de 0. La dinámica del negocio con el aumento de posiciones arrendadas produce que a partir del segundo año de la operación se repague la inversión y sea sustentable financieramente. Por ello, al establecer que la inversión es para cubrir la pérdida operativa, indico que es para sostener la decisión de inversión. Ya que la pérdida ocurre por la asignación extraordinaria de recursos para los aspectos claves del plan de negocios.

Proyección de la operación

Para realizar la proyección de la inversión en la nueva unidad de negocios. Tomaré en cuenta la proyección de ventas y gastos de 3 años. A partir del cuarto año estableceré una perpetuidad con crecimiento 0%. En mi visión, debo proponer una mirada conservadora a los posibles inversores. Por lo tanto,

considerando que es un canal nuevo, pero de rubros bien conocidos por el público como la moda, la belleza y la decoración. Habrá un crecimiento importante en los primeros años y luego se establecerá. Justifico mi decisión en que preveo que el negocio continúe a perpetuidad dado que no será una moda. Pero amortiguo esa decisión siendo conservador con el crecimiento esperado en esa perpetuidad. De modo que, ofreceré una real visión del atractivo del negocio sin suponer un escenario demasiado positivo en cuanto a crecimiento de ventas en la perpetuidad.

Por otra parte, estimo el K_u del negocio del 20%. Esto se compone de lo siguiente:

$$K_u = R_f + \beta_U * PRM + PRP$$

$$K_u = 1.7 + 0.98 * 7.64 + 10,00\%$$

$$K_u = 20,18\%$$

- ✓ R_f 1,7: Es el bono largo de 10 años del tesoro norteamericano, utilizo esa referencia porque introduzco la perpetuidad. Por ende, considero utilizar un valor más estructural que si fuese un bono más corto²⁸.
- ✓ β_U : Es la beta desapalancada de la industria. Utilicé la referencia de Damodaran para la industria de la recreación²⁹. Si bien, son moda, belleza y decoración los segmentos que quiero introducir. Entiendo que se insertan en eventos que conjugan con los foodtrucks. El evento integralmente es recreativo porque es un conjunto de atracciones en un lugar preparado para ello.
- ✓ PRM: Utilicé el índice de Damodaran para la prima de riesgo de mercado de Argentina³⁰
- ✓ PRP: Si bien actualmente el riesgo país se ubica en 1800 puntos básicos considero que ello se debe a factores contextuales. Por lo tanto, al

²⁸ <https://www.marketwatch.com/investing/bond/tmubmusd10y?countrycode=bx>

²⁹ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

³⁰ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

considerar la perpetuidad, ubico el riesgo país en un índice estructural en línea con el promedio histórico de Argentina³¹.

Del esquema de generación de beneficios y costos proporcionales a las ventas surge el siguiente esquema de ingresos antes de impuestos (EBITDA)

FLUJO DE FONDOS	Tri-mes-tral	-		-									
		7.899	2.413	3.088	2.518	6.529	5.816	9.422	10.940	12.573	10.329	15.642	19.965
	Acu-mu-lado	-	-	-	-								
		7.899	5.486	8.574	6.056	473	6.289	15.711	26.650	39.223	49.552	65.194	85.159

Del flujo presentado surge que el repago de la inversión estimada ocurre en el quinto trimestre de la operación. Y luego establece una curva de aumento sostenido de los ingresos. Eso ocurre por la conjunción entre el negocio tradicional de los food trucks con su curva de crecimiento y la madurez del nuevo esquema de ingresos de los trucks de moda, belleza y decoración.

Los resultados financieros el flujo de fondos de la inversión resultan en el siguiente esquema

	1	2	3	3+
EBITDA	- 8.574	32.706	58.509	58.509
DA	0	0	0	0
EBIT	- 8.574	32.706	58.509	58.509
TAX 35%		11.447	20.478	20.478
FCF	- 8.574	21.259	38.031	38.031
VR			253.539	
VR + FCF	- 8.574	21.259	291.570	

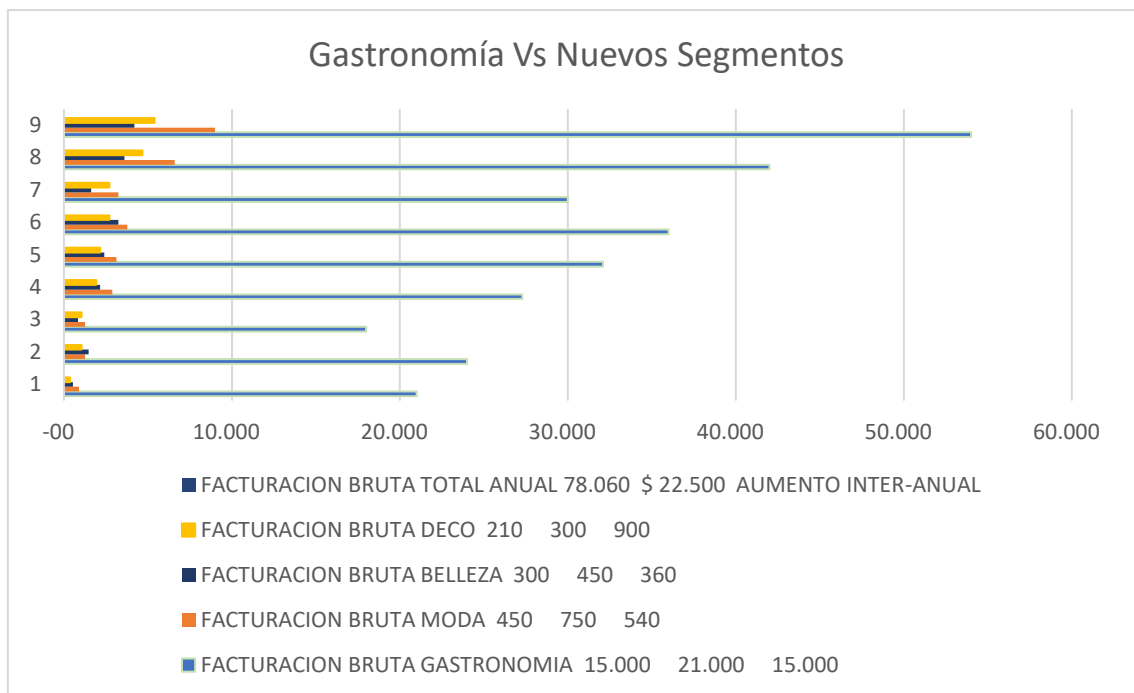
De lo cual surge los siguientes índices de tasa interna de retorno y valor actual neto de la inversión.

³¹ <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais.html>

TIR	620%
Inversión	- 8.574
VP FFL	\$ 207.786,86
VAN	\$ 199.212,76

La proporcionalidad del TIR es alta dado que el monto requerido de inversión es bajo comparativamente al flujo de fondos esperado. Ello ocurre porque es una empresa en funcionamiento. Donde no hay costos significativos en capital fijo dado que es una plataforma que conecta oferta y demanda. Dentro de esa estructura, con unos ajustes y refuerzos en algunos puntos como marketing y desarrollo. Surge la oportunidad de generar un nuevo esquema de beneficios cubriendo nuevos segmentos. Dicha oportunidad fue oportunamente validada en los segmentos a través de las entrevistas que se anexan en el trabajo. De lo cual, surge la propuesta de valor que integra todos los ofertantes en los futuros eventos a realizar que van en línea con el crecimiento del emprendimiento. Asimismo, de la propuesta surge que nuestro mayor valor agregado y factor de diferenciación es el marketing puesto al servicio de la convocatoria al público final. Por lo cual, los clientes (trucks) nos eligen por proveerles continuidad de trabajo en eventos concurrenciosos por el público. Donde a ellos les resulta la ecuación por el alto volumen de ventas en poco tiempo y los menores costos de participar respecto de la alternativa tradicional del shopping.

El objetivo es generar eventos cada vez más heterogéneos. El crecimiento actual del negocio gastronómico sirve como benchmark y plataforma de lanzamiento del negocio que propongo. Redunda en un negocio altamente innovador y rentable. Que fortalece la posición de la empresa permitiéndole competir en un mayor nivel y posicionarse como la mayor empresa argentina en realizar eventos con trucks y ser la referente de una industria muy incipiente en el país



El objetivo concreto es llegar al último trimestre del 2022 a crear eventos donde la gastronomía represente el 76% y los nuevos segmentos el 34% restante. El 34% se descompone en los tres segmentos apuntados. El aumento de posiciones arrendadas para estos segmentos va creciendo gradualmente como lo muestra el gráfico. Ese crecimiento lento pero sostenido permite asentar sobre bases sólidas la nueva propuesta. El último trimestre entre los tres nuevos segmentos se logra una recaudación de US\$ 18.000 contra los US\$ 54.000 de los food trucks. Con lo cual, la proporcionalidad en posiciones asignadas se corrobora en la recaudación. Donde generamos un nuevo canal de ingresos en tres años que constituirá el 33% de la recaudación del negocio core de la empresa que eran los foodtrucks.

Régimen impositivo

Actualmente, se abona el 35% en concepto de impuestos a las ganancias. Sin embargo, hay una posibilidad para explotar que surge de los dicho por el Presidente de la Nación en relación a un régimen de promoción para las PyME

donde se baja el impuesto a las ganancias del 35% al 22% además de trabajar la simplificación de trámites³².

Viabilidad del negocio

Factores críticos para el éxito del emprendimiento

Es clave para el éxito de la oportunidad de mejora la aceptación por parte del público de los nuevos productos. Si los vendedores en trucks no generan ventas y ganancias dejarán de confiar en nosotros y no podremos mantener los precios propuestos. Por ello, es relevante generar eventos que sean concurridos por el público.

Asimismo, es clave la aceptación de los vendedores de incorporar un truck a su negocio. Ello implica una inversión inicial. Si bien, el costo a largo plazo es menor que un local comercial. Es importante mostrar los beneficios de participar en eventos con trucks para que muchos comerciantes se interesen en invertir en una unidad móvil y participar de los eventos.

Por otra parte, es fundamental la aceptación de los dueños de los espacios de generar ferias. Para ello, es importante generar eventos exitosos. De modo que, esos eventos sirven de publicidad para captar más eventos.

Viabilidad del negocio ante diferentes escenarios macro y microeconómicos.

- ✓ Persistencia de la retracción del consumo: El negocio puede verse perjudicado en caso que extenderse en el tiempo la situación de recesión e inflación. Si el consumidor no experimenta una mejora en su economía personal difícilmente pueda destinar dinero a consumos que no son de primera necesidad
- ✓ Dificultades regulatorias: Hoy en día es difícil operar con foodtrucks en Capital Federal. Si bien, se aprobó una ley para

³² <https://www.infobae.com/economia/2019/10/01/el-presidente-prometio-una-reduccion-de-ganancias-para-las-pymes-y-beneficios-para-los-monotributistas-que-ingresan-al-tregimen-general/>

promocionarlos. En la practica, tiene muchas restricciones que encarecen la operación y la hacen difícil de manejar. Hasta ahora, en la Provincia de Buenos Aires no ocurre lo mismo.

- ✓ Volatilidad del tipo de cambio: Los aumentos abruptos del tipo de cambio generan retracción del consumo. Dado que, vienen acompañados por un pass through inmediato en costos de combustible o energía. Por ende, tenemos que aumentar los costos y como hay una situación de retracción del consumo los trucks no aumentan ganancias. Tampoco podemos apretar demasiado el margen de los trucks ya que si la operación no es redituable preferirán no trabajar el truck a pérdida y lo dejan inactivo esperando otro momento.
- ✓ Poca aceptación del público: Si bien la idea, es acondicionar el espacio para que se pueda vender ropa. Si el público no recibe bien la novedad y no se interesa por adquirir los rubros en formato de venta en truck, posiblemente los vendedores decidan no participar en las ferias reduciendo las posibilidades de obtener un rápido payback de la inversión.

Cobertura de riesgos.

Tomamos polizas de seguro de responsabilidad civil de los espacios comunes en todas las ferias. Asimismo, exigimos como condición sine qua non para participar de las ferias que cada truck contrate una póliza de responsabilidad civil por cada evento. Con ello nos cubrimos de posibles riesgos de accidentes. Asimismo, contaremos con cobertura ART para los trabajadores que se encargan del armado y desarmado de los espacios comunes.

Estrategia de salida

La salida del negocio en caso de no cumplir los objetivos no es dificultosa. No hay activos fijos que liquidar ni compromisos asumidos. Simplemente se deja sin efecto la convocatoria a los nuevos rubros asociados y se continua con la operatoria previa de gastronomía.

Operaciones

La operación física del negocio consiste en organizar los eventos que confluyen los segmentos a los cuales le hicimos la propuesta. En todos los casos, nuestro agregado es organizar lo operativo del evento para que los trucks simplemente se ocupen de estar allí y vender. Por ello, realizamos el armado del evento, la gestión de este mientras esta activo y el desarmado. Nuestro flujo de operaciones comienza antes de la apertura del evento, lo gestiona en el durante y finaliza cuando todos los trucks se retiran.

Diagrama de flujo

A modo de ejemplo, considero un evento cuyo inicio esta pautado para las 12.00 hs. La operatoria comienza con el tiempo de set up. Que dura 3 horas. Luego, el evento en sí, que dura 8 horas. Finalmente, el set out que dura 2 horas. Por lo cual, la operatoria completa de un evento es dura 13 horas.



Fuente: Elaboración propia.

Producción propia y tercerizada

Los elementos operativos de las ferias están tercerizados. El flete, la limpieza y la técnica. Todos ellos, corresponden a proveedores que se les abona al contado el día del evento. Sus gastos corren por cuenta nuestra que se abona con lo percibido por los trucks en concepto de fee por participar del evento en el día.



Foto: Evento propio en el Puerto de Olivos

La producción propia corresponde a valor intangible. En ese caso, el marketing para la convocatoria del evento. Nuestro equipo comienza 5 días antes del evento a generar contenido para la comunidad donde a través de diferentes canales se hace saber del día, la ubicación y el horario del evento. Además de la generación de contenido para atraer público.

Depositos intermedios y finales.

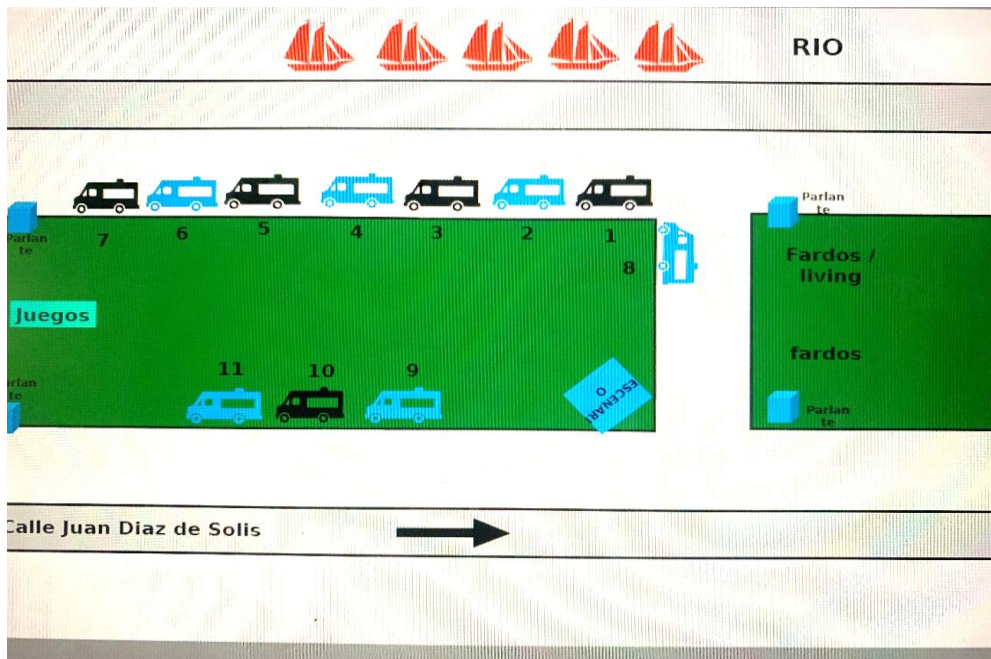
Los depósitos de los elementos que hacen al espacio común. Tachos de basura, mesas, sillas, decoración, cartelera corresponde a la empresa de flete contratada y cuyos costos pertenecen al ámbito operativo del negocio. Nosotros tercerizamos ese componente puesto que nuestro valor es la creación del place making y la captación de trucks. La esfera operativa es delegada en otras empresas para poder concentrarnos en nuestro trabajo que es hacer concurrir el evento para beneficio de los participantes.

La construcción de la plataforma web estilo Airbnb. Donde apliquen los trucks y puedan bookear los espacios en función de los horarios que quieren trabajar también se terceriza. Se encarga a una empresa de desarrollo web y esta prevista en los gastos de inversión de la operación. La producción propia, es el marketing de los eventos. Tanto para la previa de los eventos convocando, como el durante que se genera contenido visual para reutilizar las próximas convocatorias.

Locaciones físicas

Se busca locaciones que cuenten con un atractivo natural. Por ejemplo, el puerto de Olivos que es lindero al río con lo cual da un entorno único rodeado de naturaleza. En caso de que no haya atractivo natural, se buscan locaciones que sean fácilmente accesibles. Ya sea por transporte público o porque tengan un buen acceso de calles. Se descartan los lugares remotos o con difícil llegada dado que si no se genera un ambiente concurrido los participantes pierden el día y perjudica el valor de nuestro servicio.

El espacio se mide, y en función de su tamaño se divide por cuantos trucks entran. Se separa para el sector gastronómico y a partir de ahora se separa un sector para moda, belleza y decoración. Los foodtrucks suelen tener dimensiones mayores que los trucks de otros rubros. De acuerdo con la cantidad de espacios que resulten se habilita la web para bookear los espacios de acuerdo con los horarios disponibles.



En el ejemplo de la imagen se ve la subdivisión de espacios en el evento del Puerto de Olivos. La idea, es replicar ese formato para que desde la web. En la parte dedicada a trucks, ellos puedan elegir el espacio que deseen. En ese punto, se activa el diagrama de customer journey's Flow en marketing. Y el día del evento, se activa el diagrama de flujo que comenté anteriormente.

Aspectos legales y regulatorios

Tipo de sociedad

El tipo de sociedad ya está constituida bajo la denominación de Gastronomada SA. Si bien, yo propongo integrar horizontalmente otros segmentos, también propongo hacerlo con la infraestructura existente. Ello mismo funciona para utilizar la infraestructura societaria existente. En cuanto a los trucks, corresponde a ellos estar inscriptos como sociedad ante la IGJ. Si bien, nosotros controlamos los permisos y los seguros que son requisitos para participar de las ferias.

Permisos

La cuestión regulatoria funciona separadamente para los lugares que hacemos los eventos y para los vendedores móviles. La primera, es la que nos permite a nosotros operar el evento. La segunda, le corresponde a cada vendedor que participa. Sin embargo, me voy a referir al estado de esa situación ya que hace a la viabilidad de la operación.

- ✓ Los eventos: Para generar las ferias, cuya existencia supone nuestro "producto", que es la participación en las mismas. Se requiere habilitación municipal. La misma es un permiso de explotación comercial temporal del lugar. Si el dueño del espacio es la municipalidad, el permiso se hace directamente con la misma. Ahora bien, si el dueño el espacio es una sociedad privada o un individuo, se genera un contrato en el cual el propietario entrega el espacio en calidad de alquiler de locación de uso temporal. Lo cual, normativamente constituye un acta de tenencia provisoria. Que sería un permiso de uso revocable, limitado y oneroso. Donde, el propietario de un espacio, entrega en carácter transitorio, la tenencia del espacio para desarrollar un evento. El mismo es temporal y en los contratos se detalla bien que días y horarios funciona. Luego si, viene el permiso municipal para operar. Adicionalmente, se contratan seguros de responsabilidad civil y accidentes. Eso es requisito tanto para quien organiza el evento, como para cada uno de los trucks que participan. Es función nuestra corroborar que los vendedores cuenten con ello.
- ✓ Trucks: Los trucks de moda, belleza y decoración trabajan con permisos temporales municipales. No hay una regulación específica para ellos. En CABA, hace poco crearon la ley 5707³³. Pero es para vehículos gastronómicos. En este caso, para locales ambulantes no hay regulación propia. Pero tampoco hay prohibición expresa. Actualmente, estos emprendimientos trabajan bajo permisos temporales de trabajo. El desafío consiste en promover una regulación propia para este tipo de negocios. Generalmente, los cambios

³³ <http://www2.cedom.gob.ar/es/legislacion/normas/leyes/ley5707.html>

normativos llegan después que las novedades. Al igual que con los food trucks, que comenzaron a operar y luego se estableció su regulación propia. En este caso es similar, una vez que se extienda el modelo seguramente se promoverá un paraguas regulatorio propio para ello. Mientras tanto, es importante destacar que no hay prohibiciones expresas y que hay ejemplos de fashion, deco o boutique trucks trabajando³⁴. Para el futuro, como empresa que trabaja en conjunto con ellos, estamos dispuestos a colaborar en los esfuerzos para crear una ley que ampare a los negocios móviles. En ese sentido, como comenté previamente, se creó recientemente la Cámara Argentina de Negocios Mviles, cuya personería jurídica se encuentra en trámite. Y uno de sus objetivos, precisamente, será lograr una ley que abarque la operación de esta tendencia.

Conclusiones

Pienso que la oportunidad tiene una gran potencialidad. Asimismo, el hecho de incorporarlo a una plataforma que ya existe mejora la probabilidad de implantación exitosa en el mercado. Hay muchos conceptos novedosos que se desprenden de la idea de incorporar a los segmentos indicados. Primeramente, traer la tendencia del retail móvil a la Argentina. Segundo, un canal novedoso de marketing que alquila los espacios directamente desde la plataforma como un Airbnb de los trucks. Tercero, facilitar la inserción en el mercado a más personas. Por último, como aspectos positivos destaco los siguientes:

- ✓ Factibilidad de la implantación: Pienso que aprovechar la infraestructura previa de la organización para implementar la mejora aumenta la probabilidad de éxito.
- ✓ Novedoso de la propuesta: Creo en el potencial de la venta móvil como concepto. Podemos ser los primeros en masificar y canalizar esta tendencia.

³⁴ http://www.redcame.org.ar/adjuntos/CAME_ABRIL_v8.pdf pag 3

- ✓ Marketing novedoso: La propuesta de generar un canal similar a Airbnb para que los trucks directamente elijan el espacio, el día y el horario para ocupar es un concepto novedoso y disruptor.
- ✓ Rentabilidad de la oportunidad: Al haber analizado la oportunidad como una unidad aparte sin considerar el área de los foodtrucks, se puede ver bien la rentabilidad de la idea. Incluso, siendo conservador con los escenarios planteados. Solamente la existencia de esta operación es rentable para la compañía. Por lo cual, estoy agregando valor a la operación habitual de la organización.
- ✓ Potencial de la idea: Pienso que esta idea puede facilitar mucho la posibilidad de que más personas participen del comercio minorista. Hay muchos emprendedores talentosos que por la barrera que significa los costos de un local no salen al mercado. Creo que una propuesta como esta los podrá ayudar y hacer más fácil la salida al mercado de productos de venta minorista. Con lo cual, se visibilizarán buenas propuestas y se generará más trabajo para las personas.

Anexos

Anexo 1. Entrevista vendedora de moda

Nombre y Apellido: Julieta Maggio

Emprendimiento: Taura.

Instagram: @somostaura

1. ¿Consideraría participar con su producto en una feria en conjunto con foodtrucks?

Por su puesto, creo que es un concepto no explorado en Argentina que tiene mucho potencial para crecer. Me lo imagino como un festival, donde la gente no solo puede disfrutar de una rica comida, sino que también hacer sus compras. Creo que el ambiente distendido que se puede generar en dicha feria, genera el clima propenso para que el público esté dispuesto a comprar. No vi nada parecido hasta el momento. Hay ferias como Warmichella pero que se hacen dos veces por año en distintas locaciones. Me gustaría poder contar con mi truck de carteras todos los fines de semana como un canal más innovador de ventas.

2. ¿Consideraría beneficioso incorporar un truck para incorporar un nuevo canal de venta a un costo menor que el tradicional local a la calle?

Como comentaba en la pregunta anterior, me parece un canal innovador y disruptivo para el rubro de la moda y creo que tendrían más de un interesado para participar de esta "movida". Creo también que es algo que funcionaría en distintos días y horarios que un local tradicional. Posiblemente el truck sería justamente para captar un público que hace sus compras el fin de semana o en horarios más nocturnos. No lo contrataría para una feria entre semana, sino para un fin de semana en tiempo extendido.

3. ¿Piensa que su producto se adaptaría a ofrecerse en un formato con las características de un truck o un trailer?

Creo que en ambos formatos se podría adaptar. Un producto como un accesorio, puede verse y entregarse para probar a través del truck y con un espejo afuera la gente se podría mirar. Depende de la experiencia que le quieras brindar al usuario. Si te interesa que el cliente pueda disponer del producto por sí mismo e interactuar con el de una forma más directa, quizás te convenga un trailer.

4. ¿Cree que participando en eventos recreativos con foodtrucks le proporcionaría una plataforma de venta de sus productos rentable?

Creo que sí, ya que son actividades que puedan complementarse. UN momento de dispersión en familia o con amigos. Considero que se trata de un paseo integral con compras y comida y nada puede ser mejor que eso. Además, no sería el ambiente de un shopping, me lo imagino como algo más relajado.

5. ¿Basándonos en que el público nos elige por nuestra oferta gastronómica, Usted cree que la incorporación de otros rubros afectará esa elección?

No, para nada! Todo lo contrario. Es posible que siga traccionando gente al predio.

Anexo 2. Entrevista vendedora de moda

Nombre y apellido: Cintia Rocabado

Nombre del Emprendimiento: Lo Que Yo Me Pondría

Redes sociales (si tiene):

1. ¿Consideraría participar con su producto en una feria en conjunto con foodtrucks?

Podría participar siempre y cuando el sector donde estuviera mi emprendimiento estuviera en un espacio especial, atento a que de estar muy cerca de los foodtrucks de comida la gente podría querer ingresar con los alimentos y eso podría manchar las prendas. Sería una buena forma de dar a conocer la marca en un ambiente distendido donde se reúnen muchas familias, grupo de amigas, etc.

2. ¿Consideraría incorporar un truck de pequeñas o medianas dimensiones para incorporar un nuevo canal de venta?

Si lo consideraría.

3. ¿Piensa que su producto se adaptaría a ofrecerse en un formato con las características de un truck o un trailer?

Sí totalmente, le daría una imagen fresca y divertida a la marca

4. ¿Qué ámbito de la operación de su negocio piensa que le podría mejorar la participación en este tipo de eventos?

A nivel de marketing y comercial, significaría acerca la marca a un nuevo público en un ambiente descontracturado y distendido.

5. ¿Basándonos en que el público nos elige por nuestra oferta gastronómica, Usted cree que la incorporación de otros rubros afectará esa elección?

No lo creo, pienso que son complementarios

Anexo 3. Entrevista a vendedor de gastronomía

Nombre y Apellido: Marcelo Lanusse

Nombre del emprendimiento: El Peregrino

Redes sociales (si las tiene): elperegrinofoodtruck

1. ¿Usted considera que agregar rubros no asociados a la gastronomía incrementará el atractivo de los eventos? Si seguramente
2. ¿Cómo cree que impactará en el público de los eventos la incorporación de venta minorista en trucks? De manera positiva, cuanto más variada y mejor la oferta incrementa la demanda
3. ¿Piensa que incrementar la diversidad de la oferta en la feria contribuirá en aumentar el caudal de gente que nos visita? Como dije anteriormente, más y mejor oferta, mas asistencia.
4. ¿Qué tipo de rubro sugeriría para ampliar la oferta? Entretenimiento, actividades, venta estilo mercado.
5. ¿Basándonos en que el público nos elige por nuestra oferta gastronómica, Usted cree que la incorporación de otros rubros afectará esa elección? Seguramente provoque un cambio, una reacción positiva de ser bien pensada la incorporación. Algo que sea complementario.

Anexo 4. Entrevista a vendedor de decoración

Nombre y apellido: Matias Pellegrini

Nombre del emprendimiento: La Comarca Sobre Ruedas

Redes sociales (si las tiene):

1. ¿Usted considera que agregar rubros no asociados a la gastronomía incrementará el atractivo de los eventos? Si
2. ¿Cómo cree que impactará en el público de los eventos la incorporación de venta minorista en trucks? Creo que es muy bueno tener diversidad. Cuanta más variedad de ofertas mejor para los consumidores. Se genera un lugar diferente, distinto, moderno.
3. ¿Piensa que incrementar la diversidad de la oferta en la feria contribuirá en aumentar el caudal de gente que nos visita? Sin dudas. Hay más ofertas, abarcando un público más amplio
4. ¿Qué tipo de rubro sugeriría para ampliar la oferta? Moda, belleza y ropa
5. ¿Basándonos en que el público nos elige por nuestra oferta gastronómica, Usted cree que la incorporación de otros rubros afectará esa elección? Creo que el que quiera comprarse un jean, también va a tener ganas de comer algo si tiene hambre... capaz primero pasea y compra otros productos de otra categoría y después se sienta a tomar una cerveza

Anexo 5. Entrevista a vendedor de Cosmética

Nombre y apellido: Sergio Ambrosio

Nombre del emprendimiento: La Arancina

Redes sociales (si las tiene):

1. ¿Usted considera que agregar rubros no asociados a la gastronomía incrementará el atractivo de los eventos? Me parece que esta bueno la diversidad
2. ¿Cómo cree que impactará en el público de los eventos la incorporación de venta minorista en trucks? Esta bueno, creo que puede pegar. La otra vez vi una barbería en el Shopping Abasto, así que parece que el tema de los food trucks ahora va para otra parte
3. ¿Piensa que incrementar la diversidad de la oferta en la feria contribuirá en aumentar el caudal de gente que nos visita? Es difícil saberlo, creo que el público que va es por la comida, pero con el tiempo puede llegar a llevar más gente
4. ¿Qué tipo de rubro sugeriría para ampliar la oferta? Y algo que no sea mucho lío para vender el truck. Se me ocurren accesorios tipo cosmética, anteojos de sol, gorras, artesanías etc.
5. ¿Basándonos en que el público nos elige por nuestra oferta gastronómica, Usted cree que la incorporación de otros rubros afectará esa elección? Lo decía antes, me parece que ahora van por la comida, pero con el tiempo, si sostenes la oferta, van a empezar a ir por las dos cosas.

Anexo 6. Cuestionario a developer sector público. Empleado de la municipalidad de Vicente Lopez

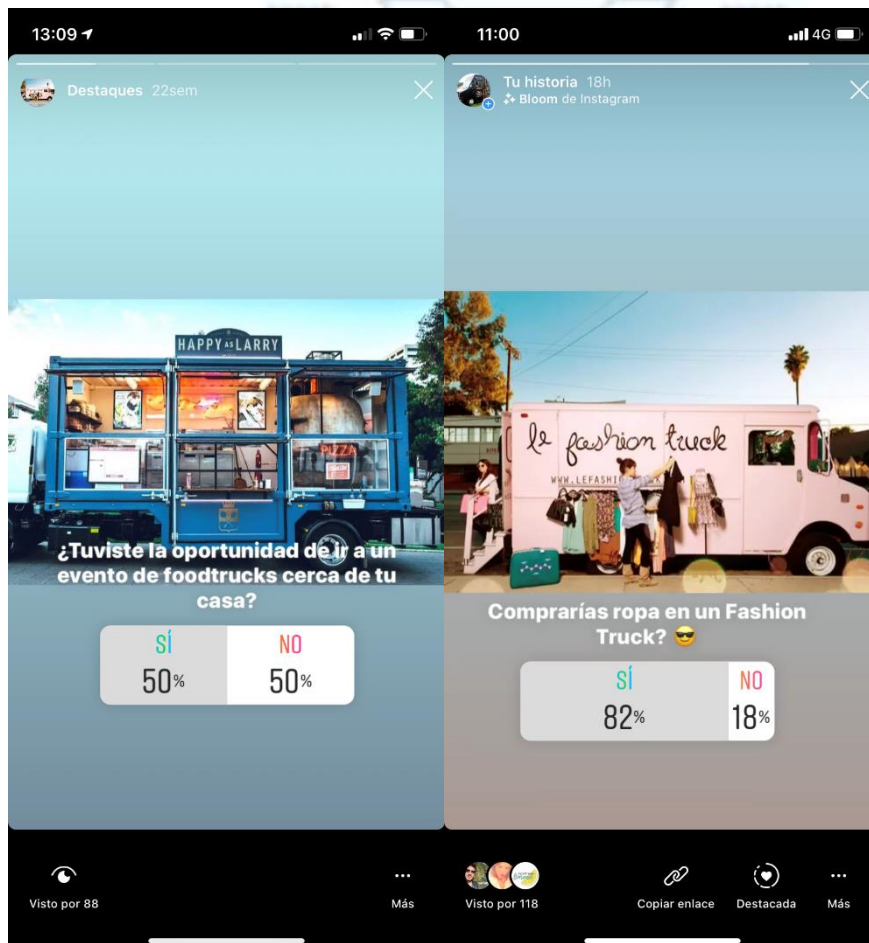
1. ¿Consideraría beneficioso para el atractivo del espacio incorporar rubros de venta minorista no gastronómica como la moda, la belleza y la decoración? Es beneficioso siempre que sea entendido en el carácter transitorio del evento. Si bien los eventos en el Puerto son buenos y llevan mucha gente también hay que entender la postura de los comerciantes ya establecidos. Por eso remarco lo transitorio. Lo importante es dejar en claro las reglas para todos.
2. ¿Piensa que el barrio se beneficiará de la ampliación de la propuesta que se ofrece en las ferias? Seguro, me parece una buena forma desde el municipio de apoyar algunas iniciativas particulares. Consideraría ampliarlo a otros rubros. Me parece que va en el marco de las propuestas que concretamos en Vicente Lopez.
3. ¿Piensa que el retail minorista se podría competir con locales comerciales del barrio o complementar y atraer más gente? Como comentaba anteriormente, es un equilibrio delicado. Hay que dejar en claro las reglas desde el principio. Que todos sepan, que existe este evento, que funciona en determinados días y horarios y vende de tal forma. Entonces, si no es algo fijo, los comerciantes del barrio no lo verán como una amenaza. Por ejemplo, no lo veo en los días de semana. En esos días la oferta de los locales esta muy asentada. Si permitimos un evento cercano a ello no tengo dudas que habrá reclamo. Ahora bien, mientras se mantenga en los fines de semana en algunos eventos puntuales. No hay choque.
4. ¿Considera que incorporar otros rubros a los eventos incrementa el valor cultural de lo que ofrecemos a la comunidad? Como municipio nos motiva promover la actividad privada en el territorio. Ahora bien, si esa oferta en conjunto y bien organizada aporta un valor cultural mucho mejor. El valor cultural lo veo por el lado de apoyar emprendedores locales. De permitir que hay artistas, músicos, etc.
5. ¿Basándonos en que el público nos elige por nuestra oferta gastronómica, Usted cree que la incorporación de otros rubros afectará esa elección? Es un tema particular de como se organiza. Como municipio nos viene bien que vaya gente del barrio y que se acerquen de otros lugares y vean como trabajamos el paseo del río.

Anexo 7. Cuestionario developer sector privado. Dueño de un predio para festivales en el partido de Tigre.

1. ¿Consideraría beneficioso para nuestros eventos incorporar rubros de venta minorista no gastronómica como la moda, la belleza y la decoración? Para mi esta bueno, siempre y cuando el producto lo exhiban en camiones como vienen haciendo.
2. ¿Piensa que el público valorará la ampliación de la propuesta que se ofrece en las ferias? Para mi esta bueno porque hay más participantes y se genera un evento mayor en todo sentido.
3. ¿Piensa que el retail minorista se podría adaptar en los espacios a ser ofrecido de unidades móviles como trucks o trailers? Ni hablar, lo he visto en otros países y funciona bárbaro. Me parece que esta buena la idea de combinarlo con los foodtrucks.

4. ¿Considera que incorporar otros rubros a los eventos incrementa el valor cultural de lo que ofrecemos a la comunidad? La diversidad de ofertas si lo organizan bien esta bueno.
5. ¿Basándonos en que el público nos elige por nuestra oferta gastronómica, Usted cree que la incorporación de otros rubros afectará esa elección? No lo creo, la comida es como el anzuelo, después puedes ir incorporando más cosas.

Anexo 6. Instagram Ads. Muestra realizada en el marco de una campaña en @ftentubarrío para relevar la opinión en la comunidad sobre la incorporación de los nuevos segmentos



Bibliografía

<https://www.bcra.gob.ar>

Collins, J David; Montgomery, A Cynthia; "Competir con los recursos"

<https://www.cac.com.ar>

<https://www.indec.gob.ar>

Mccarthy Jerome; "Basic Marketing. A managerial approach" (Mix Marketing)

Oesterwalder y Pigneur; "Generación de modelos de negocio"

<http://www.observatorioamba.org>

Porter, E Michael, "Que es la estrategia"

<http://redcame.org.ar>

